

Bezugspunkte zwischen  
Kundenkompetenzen und Kundenbindung

Markus Müller-Martini

Schriftenreihe  
Forschungsbeiträge zum Strategischen Management  
herausgegeben von Prof. Dr. Michael Hülsmann

# Bezugspunkte zwischen Kundenkompetenzen und Kundenbindung

Markus Müller-Martini

Markus Müller-Martini

Bezugspunkte zwischen  
Kundenkompetenzen und Kundenbindung

Forschungsbeiträge zum Strategischen Management: Bd. 2  
Schriftenreihe – Management Nachhaltiger Systementwicklung  
hrsg. von Prof. Dr. Michael Hülsmann - Universität Bremen

Bremen 2005

ISBN: 3-938786-01-09

ISSN: 1860-6628

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitende Betrachtungen</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Forschungsstand Kundenbindung</b>	<b>4</b>
2.1	Begriffsbestimmungen im Kontext der Kundenbindung	4
2.1.1	Analyse der Wortbestandteile von „Kundenbindung“	4
2.1.2	Merkmale von Beziehungen	5
2.1.3	Diskussion des Begriffs „Kundenbindung“	7
2.1.4	Abgrenzung von „Kundenbindung“ zu sinnverwandten Konstrukten	15
2.2	Kundenbindung im unternehmerischen Zielsystem	19
2.2.1	Unternehmensziele	19
2.2.2	Kundenbindungsziele	22
2.3	Determinanten der Kundenbindung	26
<b>3</b>	<b>Forschungsstand Competence-based View</b>	<b>29</b>
3.1	Begriffsbestimmungen im Kontext des Competence-based Views	29
3.1.1	Diskussion des Begriffs „Kompetenz“	29
3.1.2	Abgrenzung von „Kompetenz“ zu sinnverwandten Konstrukten	34
3.2	Einordnung des Competence-based Views	35
<b>4</b>	<b>Kundenkompetenzen zur Erklärung von Kundenbindung</b>	<b>38</b>
4.1	Lösungsansatz: Erweiterung des Competence-based Views	38
4.1.1	Systemtheoretische Begründung	38
4.1.2	Stakeholderorientierte Begründung	41
4.1.3	Erweiterung des Competence-based View auf Kundenkompetenzen	43
<b>5</b>	<b>Abschließende Betrachtungen</b>	<b>51</b>
	Literaturverzeichnis	51



# 1 Einleitende Betrachtungen

Viele Märkte sind durch eine zunehmende Sättigung, einen hohen Reifegrad der Produkte bei gleichzeitig steigender Produktvielfalt und daraus resultierend einer hohen Wettbewerbsintensität<sup>1</sup> gekennzeichnet. In diesem Marktumfeld liegen die Kosten der Neukundengewinnung in der Regel über denen der Kundenbindung, da Neukunden fast nur durch teure Abwerbung von Wettbewerbern gewonnen werden können.<sup>2</sup> Hierdurch bedingt hat sich die unternehmerische Perspektive von der Gewinnmaximierung einer Einzeltransaktion zu einer längerfristigen Geschäftsbeziehung mit Fokus auf den Kundenwert über den gesamten Kundenlebenszyklus verschoben. Die langfristige Kundenbindung und der Ausbau bestehender Kundenbeziehungen gewinnen daher insbesondere in wettbewerbsintensiven Branchen zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup>

Sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praxeologischer Sicht ist daher die Analyse der Einflussfaktoren der Kundenbindung von großem Interesse, um Unternehmen Handlungsempfehlungen zur effizienten und effektiven Gestaltung

---

<sup>1</sup> Beispielsweise stieg die Wettbewerbsintensität im deutschen Strommarkt durch die Liberalisierung im Jahre 1998 stark an: Der Eintritt von ca. 200 neuen Akteuren führte zu einem Preisverfall vor Staatsabgaben in Höhe von durchschnittlich 6,9% p.a. zwischen 1998 und 2002 bei gleichzeitig kaum steigendem Stromverbrauch (+1,6% p.a. im gleichen Zeitraum, deutsche Privathaushalte). Trotz des starken Anstiegs des Staatsanteils an der Endverbraucher-Stromrechnung (1998: 25%, 2002: 40%) sanken die Endverbraucherpreise aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität im Vergleichszeitraum um -1,6%. Vgl. ENVIAM, *Energieverbrauch* (2002); SCHIFFER, *Energiemarkt Deutschland* (WWW 2003), S. 4. In anderen Märkten bzw. Ländern ist das Phänomen der Marktsättigung und Intensivierung des Wettbewerbs ebenfalls zu beobachten, vgl. beispielsweise o.V., *Wachstumsgrenzen* (WiWo WWW 2004) für die Situation der Einzelhandelsdiscounter in Deutschland oder HONG / KIM, *Broadband's future* (McKQ 2004) für den Markt für DSL-Anschlüsse in Südkorea.

<sup>2</sup> Vgl. GÜNDLING, *Kundenorientierung* (1997), S. 219; KAUPPP, *Werbepsychologie* (1997), S. 106; MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 118; BACKHAUS / BAUMEISTER, *Kundenbindung* (2000), S. 203. Das abwerbende Unternehmen muss bei ähnlicher Leistung den Kunden mittels einer Prämie dazu bewegen, seinen bisherigen Anbieter zu verlassen. Der Wert der Werbepremie muss aus Kundensicht den materiellen und immateriellen Wechselkosten zum anderen Anbieter mindestens entsprechen, da ansonsten c.p. kein Anreiz für einen Anbieterwechsel gegeben ist. Diese Strategie der Abwerbung kann jedoch zu gleichlaufenden Gegenmaßnahmen des Wettbewerbs führen, was letztlich auf einen Preiskampf hinausläuft und allen Unternehmen schadet.

<sup>3</sup> Diese kundenorientierte Sicht des Marketing ist allerdings nicht neu. Bereits 1954 gab DRUCKER als Leitlinie des kundenorientierten Marketing aus: „It is the whole business seen from the point of view of its final result that is, from the customer's point of view.“ Vgl. DRUCKER, *Management* (1954), S. 39. Zu Recht weisen HOMBURG / BRUHN allerdings darauf hin, dass bei „aller Notwendigkeit einer Kundenbindung aus Sicht des Anbieters [...] auch bedacht werden [sollte], dass Kundenbindungsmaßnahmen bereits von sehr vielen Unternehmen realisiert und von den Kunden selbst nicht immer als positiv empfunden werden.“. Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 21. Außerdem dürfen die Kosten der Kundenbindung die Kosten der Neukundengewinnung nicht übersteigen, damit Kundenbindungsmaßnahmen für ein Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll sind. Zu Instrumenten der Kundenbindung wie beispielsweise Kundenclubs, Kundenintegration, nichtlineare Preisbildung, individualisiertes Marketing durch Database Marketing siehe z.B. BAUMGARTNER / HRUSCHKA, *Markentreue* (zfbf 2002), S. 299.

von Kundenbindungsmaßnahmen geben zu können. Dies erfordert ein hinreichend tiefes Verständnis der Einflussfaktoren auf die Kundenbindung sowie der Wirkungszusammenhänge zwischen Einflussfaktoren.

Als wesentliche Determinante der Kundenbindung wird in Wissenschaft und Praxis oftmals eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit angeführt.<sup>4</sup> Jedoch besteht i.d.R. weder ein linearer Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung, noch wirkt Zufriedenheit als einzige Variable auf die Kundenbindung.<sup>5</sup>

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten hat sich daher mit der Bestimmung von moderierenden Einflussfaktoren neben Zufriedenheitsaspekten auseinandergesetzt.<sup>6</sup> Schwerpunktmäßig wurden motivationale bzw. psychologische<sup>7</sup> und z.T. soziodemographische<sup>8</sup> Zusammenhänge untersucht, ohne jedoch alle hypothetisch formulierten Wirkungszusammenhänge auch empirisch zu überprüfen.<sup>9</sup> Kompetenzaspekte, also vorhandene oder fehlende Fähigkeiten und Fertigkeiten, von Unternehmen und insbesondere Kunden wurden in diesem Zusammenhang bislang jedoch vernachlässigt.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. BURMANN, *Konsumentenzufriedenheit* (ZFP 1991), S. 249; JONES / SASSER, *Why Customers Defect* (HBR 1995), S. 89.

<sup>5</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 6; VENOHR / ZINKE, *Kundenbindung* (2000), S. 157; HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 83, BLOEMER / KASPER, *Customer Satisfaction and Brand Loyalty* (JoEP 1995), S. 311. STUM / THIRY schreiben: „A satisfied customer is a repeat customer – maybe.“ Vgl. STUM / THIRY, *Customer Loyalty* (TDJ 1991), S. 34. Beispielsweise können Variety-Seeking-Motive zum Wechsel eines Anbieters trotz hoher Zufriedenheit führen. Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 84. Andererseits fragen Kunden Leistungen des selben Anbieters trotz hoher Unzufriedenheit z.B. aufgrund hoher Wechselkosten oder in monopolistisch geprägten Märkten erneut nach.

<sup>6</sup> Vgl. beispielsweise PETER, *Kundenbindung* (2001); WEIßENBERGER, *Vertrauensstrategien* (zfbf 1998); HERRMANN U.A., *Zufriedenheitsurteile* (1999); WIRTZ, *Rekonfigurationsstrategien* (zfbf 2000); BAUMGARTNER / HRUSCHKA, *Markentreue* (zfbf 2002); OLIVER, *Consumer Loyalty* (JoM 1999); GARBARINO / JOHNSON, *Customer Relationships* (JoM 1999); WEINBERG, *Verhaltenswissenschaftliche Aspekte* (2000); HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000); STAUSS, *Beschwerdemanagement* (2000); KLEINALTENKAMP, *Kundenintegration* (2000); GIERING, *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität* (2000); BLOEMER / KASPER, *Customer Satisfaction and Brand Loyalty* (JoEP 1995)..

<sup>7</sup> Z.B. Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit Variety-Seeking-Behaviour.

<sup>8</sup> Z.B. Alter, Einkommen.

<sup>9</sup> Vgl. OLIVER, *Consumer Loyalty* (JoM 1999), S. 43; HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 104; BRUHN, *Relationship Marketing* (2001), S. 286. Beispielsweise wurden die Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit von HOMBURG / STOCK lediglich konzeptionell untersucht. Vgl. HOMBURG / STOCK, *Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit* (Die Unternehmung 2001).

<sup>10</sup> Als einer der wenigen hat WOBBE aus der unternehmerischen Perspektive ein Konzept der Kernkompetenzen auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung sowie ein ressourcenorientiertes Kundenbindungskonzept diskutiert. Vgl. WOBBE, *Kundenbindungsmanagement* (2002).

Ungeklärt ist, welchen Einfluss Kompetenzen von Kunden<sup>11</sup> auf den Erfolg unternehmerischer Kundenbindungsaktivitäten ausüben. Diese Untersuchung scheint daher relevant zu sein, um Handlungsempfehlungen an Unternehmen bezüglich der optimalen Gestaltung ihrer Kundenbindungsaktivitäten zu verbessern.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher neben der überblicksartigen Diskussion des Forschungsstands zur Kundenbindung in Kapitel 2 die Diskussion von Kompetenzaspekten im dritten Kapitel. Hierzu wird versucht, als theoretisches Grundmodell den Competence-based View heranzuziehen und dessen Erweiterungsmöglichkeiten auf Kunden zu analysieren. Das vierte Kapitel diskutiert erste hypothetische Überlegungen zu relevanten Kundenkompetenzen sowie deren Wirkungen auf Kundenbindung. Die abschließenden Betrachtungen in Kapitel 5 fassen die Kernpunkte dieser Arbeit zusammen und stellen künftige Forschungsansätze dar.

Der Anspruch dieser Veröffentlichung liegt nicht in der Beschreibung eines bereits vollständig abgeschlossenen Forschungsprojektes. Vielmehr soll diese Arbeit zur Diskussion anregen auf einem nach Meinung des Autors bislang vernachlässigten Forschungsgebiet einen Lösungsansatz zur Schließung dieser Forschungslücke aufzeigen. In hierauf aufbauenden künftigen Arbeiten wird der Autor versuchen, diese Ansätze zu konkretisieren und weiterzuführen.

---

<sup>11</sup> Z.B. Fach-, Sprach-, soziale Kompetenzen.



## 2 Forschungsstand Kundenbindung

### 2.1 Begriffsbestimmungen im Kontext der Kundenbindung

#### 2.1.1 Analyse der Wortbestandteile von „Kundenbindung“

Diese Definition lässt sich auf das althochdeutsche Wort „kundo“ mit der Bedeutung „Bekannter“ oder „Einheimischer“ zurückführen.<sup>12</sup> Im übertragenen Sinne besteht zwischen Leistungsgeber und Leistungsempfänger eine gewisse Bekanntschaft basierend auf einer bereits stattgefundenen Transaktion. In Abgrenzung zu Kunden umschließt die Gruppe der Nachfrager zusätzlich alle potentiellen Kunden.<sup>13</sup>

Der zweiten Wortbestandteil von Kundenbindung – Bindung – wird beispielsweise in der Chemie als „die Kraft, die den Zusammenhalt zweier oder mehrerer Atome bewirkt“ definiert.<sup>14</sup> In der Weberei wird hierunter „die Art und Weise, in der in einem Gewebe die beiden senkrecht zueinander stehenden Fadensysteme [...] miteinander verbunden sind“ verstanden.<sup>15</sup> Gemeinsam ist den genannten Definienden der Zusammenhalt zweier oder mehrerer Elemente bzw. Systeme.

Mit den sinnverwandten Begriffen „Verbindung“ und „Zusammenhang“ beschreibt WAHRIG den Begriff der „Beziehung“.<sup>16</sup> Das nachfolgende Kapitel diskutiert daher das Konstrukt „Beziehung“ und dessen Ausprägungen mit dem Ziel, den Begriff Kundenbindung unter Berücksichtigung zugrunde liegender Phänomene möglichst umfassend interpretieren und treffend definieren zu können.

---

<sup>12</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), Schlagwort „Kunde“<sup>2</sup>.

<sup>13</sup> Vgl. PETER, *Kundenbindung* (2001), S. 9.

<sup>14</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), Schlagwort „Bindung (Chemie)“.

<sup>15</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), Schlagwort „Bindung (Weberei)“.

<sup>16</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), Schlagwort „Beziehung“.

## 2.1.2 Merkmale von Beziehungen

Da die Wirtschaftswissenschaften insbesondere Beziehungen im Rahmen sozialer bzw. wirtschaftlicher Systeme<sup>17</sup> betrachten, interessieren im Kontext der Arbeit Austauschbeziehungen von Güter-, Sach-, Finanz- oder Arbeitsleistungen. DILLER versteht unter diesen in der Literatur allgemein als „Geschäftsbeziehung“ titulierten Austauschbeziehungen alle „anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleiteten, direkten, integrativen und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichteten Interaktionsprozesse zwischen einem Güteranbieter und -nachfrager“.<sup>18</sup> Allerdings wird noch keine Aussage über den Initiator bzw. die Symmetrie der Bindung getroffen.

Trotz des Bemühens verschiedener Autoren, die Merkmale von Geschäftsbeziehungen herauszuarbeiten, liegt laut PETER allerdings noch keine einheitliche und überschneidungsfreie Terminologie vor.<sup>19</sup> Der Entwicklungsversuch einer solchen Terminologie erscheint daher notwendig, würde jedoch über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen.

---

<sup>17</sup> Soziale Systeme bestehen aus einer Vielzahl von in Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt stehenden Menschen als Elementen. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 134 und 175.

<sup>18</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 82, außerdem DILLER, *Beziehungs-Marketing* (ZFP 1995), S. 442.

<sup>19</sup> PETER, *Kundenbindung* (2001), S. 23.

Abb.1 führt zur Herstellung eines allgemeinen Verständnisses einige Merkmale von Beziehungen auf, wie sie in der Literatur diskutiert werden.<sup>20</sup>

**Abb.1: Merkmale von Geschäftsbeziehungen**

Charakterisierungsmerkmal	Ausprägungsform	Beispiel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungsebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökonomisch</li> <li>• Technisch-funktional</li> <li>• Juristisch</li> <li>• Sozial</li> <li>• Psychisch-emotional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengenrabatt</li> <li>• Software-Updates</li> <li>• Zeitungsabonnement</li> <li>• Stamm-Diskotheke</li> <li>• Luxusartikel</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Machtverteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symmetrisch</li> <li>• Asymmetrisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochintegrative Dienstleistung</li> <li>• Kantine</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezugsobjekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistung</li> <li>• Personen</li> <li>• Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielflieger</li> <li>• Beratung</li> <li>• Deutsche Telekom</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeithorizont</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig</li> <li>• Langfristig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnäppchenjäger</li> <li>• Investitions-/ Vertrauensgüter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungsabsicht des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhanden</li> <li>• Nicht vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltskonto</li> <li>• Tagesskipass</li> </ul>

Quelle: In enger Anlehnung an Peter, *Kundenbindung* (2001), S. 32, eigene Beispiele<sup>21</sup>

Die juristischen, technisch-funktionalen und ökonomischen Ausprägungsformen der Bindungsebene werden in der Literatur verschiedentlich zusammengefasst zu faktischen, soziale und psychische Ausprägungen zu emotionalen Bindungen. Faktische Bindungen werden auch als Gebundenheit, emotionale Bindungen als Verbundenheit bezeichnet.<sup>22</sup>

Das Merkmal „Machtverteilung“ charakterisiert die Kosten, die durch die Auflösung einer Geschäftsbeziehung entstehen. Bei symmetrischer Machtverteilung sind die Kosten für Leistungsgeber und Leistungsempfänger gleich hoch, die Auflösung der Beziehung schadet also allen beteiligten Parteien gleichermaßen. Bei asymmetrischen Beziehungen sind die Kosten ungleichmäßig hoch, i.d.R. für den Leistungsempfänger geringer als für den Leistungsgeber.

Gründe für Kunden, sich an ein Unternehmen zu binden, liegen u.a. an einer besonderen Leistung des anbietenden Unternehmens, an bestimmten Personen mit besonderer Qualifizierung oder Persönlichkeitsmerkmalen oder am Ge-

<sup>20</sup> Der Autor ist sich bewusst, dass diese Aufzählung weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch auf eine ausreichende theoretische Fundierung bzw. Überschneidungsfreiheit zwischen den Kategorien beanspruchen kann. Auf dem jetzigen Forschungsstand erscheint diese Kategorisierung dennoch als hilfreich für eine spätere, vertiefte Bearbeitung.

<sup>21</sup> Bei Kundenbeziehungen aus Nachfragersicht unterscheidet Bruhn 5 verschiedene Perspektiven: Leistungsqualität, wahrgenommener Wert, Beziehungsqualität, psychologische Konsequenzen, Verhaltenskonsequenzen. Vgl. BRUHN, *Relationship Marketing* (2001), S. 59ff.

<sup>22</sup> Vgl. GEORGI, *Kundenbeziehungslebenszyklus* (2000); MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000).

samtunternehmen, z.B. der Reputation, dem Geschäftszweck oder dem Image. Dies wird dem Merkmal „Bezugsobjekt“ subsumiert.

Die zeitliche Dauer einer Geschäftsbeziehung ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal. Sie reicht von einer kurzfristigen Einmaltransaktion bis hin zu einer langfristigen, unter Umständen auf mehrere Jahre ausgelegten Beziehung. Kurzfristige Geschäftsbeziehungen eignen sich primär für Leistungen mit Prüfqualitäten, längerfristige Geschäftsbeziehungen für Leistungen mit Erfahrungs- oder Vertrauensqualitäten.<sup>23</sup>

Schließlich ist die vorhandene oder nicht vorhandene Bindungsabsicht des Leistungsempfängers für ein auf Kundenbindung fokussiertes Unternehmen ein wesentliches Merkmal. Fehlt eine gewisse kundenseitige Bindungsabsicht, verlieren unternehmensseitige Kundenbindungsmaßnahmen an Wirkung.

### 2.1.3 Diskussion des Begriffs „Kundenbindung“

Aufbauend auf der in Kap. 2.1 vorgenommenen Analyse der Wortbestandteile Kunde und Bindung sowie unter Berücksichtigung des Beziehungskonstrukts kann bereits versucht werden, die grundsätzliche Ausrichtung des Begriffs „Kundenbindung“ zu beschreiben: Demnach stellt Kundenbindung auf einen Zusammenhalt („Bindung“) zwischen einem Leistungsgeber und Leistungsempfänger („Kunde“) ab.

DILLER kritisierte 1996, dass bis dato kein einheitliches Begriffsverständnis von „Kundenbindung“ existierte. In seiner Arbeit „Kundenbindung als Marketingziel“ versucht er daher, den Begriff „Kundenbindung“ anhand einer Literaturdiskussion zu definieren, von sinnverwandten Begriffen abzugrenzen sowie zu operationalisieren.<sup>24</sup> Vor dem Hintergrund der Vielzahl der in ihrer Ausprägung in Intensität und Extensität abweichenden Definitionen neuerer Arbeiten<sup>25</sup> scheint die Definition von DILLER jedoch nicht allgemein akzeptiert zu sein. Daher diskutiert dieses Kapitel zunächst verschiedene Definitionsversuche, bevor eine eigene Definition vorgeschlagen wird.

---

<sup>23</sup> „Prüfqualitäten“ können Kunden bereits vor dem Kauf oder Gebrauch eines Gutes überprüfen und kontrollieren. Mit „Erfahrungsqualitäten“ werden diejenigen Attribute bezeichnet, die erst während oder nach dem Kauf beurteilt werden können, während „Vertrauensqualitäten“ auch nach dem Kauf oder Gebrauch nicht oder nur unzureichend bewertet werden können. Vgl. KOTLER / BLIEMEL, *Marketing-Management* (2001), S. 730.

<sup>24</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996).

<sup>25</sup> Vgl. beispielhaft die in diesem Kapitel genannten Beiträge.

HOMBURG / BRUHN argumentieren, dass Kundenbindung sowohl auf Anbieter- als auch Kundenseite existieren kann<sup>26</sup>. Entsprechend existieren neben perspektivenübergreifenden Definitionen von Kundenbindung auch anbieter- und kundenspezifische Definitionen, was Abb.2 beispielhaft aufzeigt.

**Abb.2: Beispielformulierungen von Kundenbindung**

Anbieter- und kundenübergreifende Perspektive	
DILLER: „Kundenbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (ex post-Betrachtung) bzw. geplant sind (ex ante-Betrachtung).“ <sup>27</sup>	
Anbieterperspektive	Kundenperspektive
<p>MEFFERT: „Kundenbindung [umfasst] alle Aktivitäten, die auf die <i>Herstellung</i> oder <i>Intensivierung</i> faktischer oder emotionaler Bindungen <i>aktueller</i> Kunden gerichtet sind.“<sup>28</sup></p> <p>HOMBURG / BRUHN: „Kundenbindung umfaßt sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“<sup>29</sup></p> <p>STAUSS: „Kundenbindung [wird] als ein auf Kunden gerichtetes verhaltensorientiertes Marketingziel definiert, um längerfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen bzw. zu erhalten.“<sup>30</sup></p>	<p>MEFFERT: „Kundenbindung [beschreibt] den <i>Grad</i>, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen.“<sup>31</sup></p> <p>BACKHAUS / BAUMEISTER: „Ist die Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager nicht zufällig, sondern gibt es auf der Nachfragerseite Gründe, die Kaufwiederholungen bei demselben Anbieter sinnvoll erscheinen lassen, oder tatsächlich zu Kaufwiederholungen zwingen, dann kann von Kundenbindung gesprochen werden. Vorangegangene Markttransaktionen haben damit einen ursächlichen Einfluß auf Folgetransaktionen.“<sup>32</sup></p>

Quelle: eigene Darstellung

Zunächst ist festzustellen, dass die aufgeführten Definitionen sich nicht nur durch die gewählte Perspektive, sondern darüber hinaus auch inhaltlich unterscheiden. Dies ist grundsätzlich nicht verwerflich, da eine Definition niemals falsch,

<sup>26</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 8.

<sup>27</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 84.

<sup>28</sup> Vgl. MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 119. Hervorhebung im Original.

<sup>29</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 8.

<sup>30</sup> Vgl. STAUSS, *Beschwerdemanagement* (2000), S. 296.

<sup>31</sup> Vgl. MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 119. Hervorhebung im Original.

<sup>32</sup> Vgl. BACKHAUS / BAUMEISTER, *Kundenbindung* (2000), S. 204, mit Verweis auf PLINKE, *Geschäftsbeziehungsmanagement* (1997), S. 23, WEIBER, *Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft* (1997), S. 298ff, WEIBER, *Nachfrageverbundenheit im Systemgeschäft* (1997), S. 372ff.

sondern lediglich zweckmäßig oder unzweckmäßig sein kann.<sup>33</sup> PRIM / TILMAN weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine Definition immer im Hinblick auf das zu untersuchende Objekt festgelegt werden sollte, so dass sich Definitionen bei unterschiedlicher Betrachtungsperspektive eines Objektes durchaus unterscheiden können. Sie argumentieren jedoch auch, dass zur wissenschaftlichen Untersuchung eines Objektes eine einheitliche und verbindliche Begriffsdefinition benötigt würde. Über Sachprobleme könne keine Verständigung erzielt werden, solange über Sprachprobleme keine Einigkeit herrsche.<sup>34</sup> Daher bietet es sich an, über eine übergreifende Definition des Untersuchungsobjektes „Kundenbindung“ nachzudenken, die eine hinreichende Intensität bei ausreichender Extensität aufweist.<sup>35</sup>

Folgt man der obigen Argumentation, entspricht die aktuelle Literatur derzeit jedoch nicht dem Ideal einer einheitlichen Definition von Kundenbindung. Dies hat zur Folge, dass Autoren „Kundenbindung“ individuell definieren und daher übergreifende Vergleiche einzelner Forschungsarbeiten aufgrund anscheinend identischer, tatsächlich jedoch divergierender Bezugsobjekte hinsichtlich Kundenbindung erschwert werden.<sup>36</sup>

Ein Grund für eine fehlende einheitliche Definition von „Kundenbindung“ könnte die bislang mangelnde theoretische Fundierung des Begriffes „Kundenbindung“ in der Literatur sein. Nach dem Kenntnisstand des Autors sind die Definitionsversuche bislang auf Verknüpfungen von konstitutiv erscheinenden Elementen beschränkt. Diese werden zwar in verschiedenen Arbeiten wechselseitig diskutiert und auf dem dann aktuellen Status weiterentwickelt bzw. auf individuelle Anforderungen einzelner Arbeiten zugeschnitten. Dieses Vorgehen erscheint jedoch weder einem wissenschaftlichen Anspruch zu genügen noch im Hinblick auf die Schaffung einer allgemein anerkannten, widerspruchsfreien und induktiv abgeleiteten Definition Ziel führend zu sein. Nachfolgend sollen beispielhaft einige Elemente obiger Definitionen kritisch beleuchtet werden.

Zunächst ist die Einengung mancher Definitionen auf eine Anbieter- oder Nachfragerperspektive zu kritisieren. Da Kundenbindung sowohl aus Sicht eines Leistungsempfängers als auch eines Leistungsgebers sinnvoll sein kann, erscheint

---

<sup>33</sup> Vgl. PRIM / TILMANN, *Sozialwissenschaft* (2000), S. 31; , *Forschungskonzeptionen* (1994), S. 49.

<sup>34</sup> Vgl. PRIM / TILMANN, *Sozialwissenschaft* (2000), S. 28.

<sup>35</sup> Vgl. , *Forschungskonzeptionen* (1994).

<sup>36</sup> DILLER beklagte bereits 1996 die fehlende Einigkeit in der Literatur hinsichtlich der begrifflichen Festlegung, der theoretisch-konzeptionellen Durchdringung und der darauf aufbauenden Operationalisierung des Konstruktes „Kundenbindung“. Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 81. Nach Meinung des Autors hat sich dieser Zustand bis heute nicht wesentlich verändert.

diese Einschränkung nicht als hilfreich. Eine allgemein gültige Definition von Kundenbindung sollte daher beide Perspektiven umfassen.

HOMBURG / BRUHN sehen das Ziel unternehmerischer Kundenbindungsmaßnahmen in der positiven Gestaltung des Verhaltens von Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen.<sup>37</sup> Unklar bleibt jedoch, was sie unter „positiver Gestaltung des Verhaltens eines Kunden“ verstehen. Dies scheint vordergründig auf unternehmerische Maßnahmen zur Erhöhung des Bindungswillens bzw. der Bindungsbereitschaft der Kunden abzustellen. Eine Interpretation als „Anstreben faktischer Bindungen“ wäre jedoch ebenso möglich: im Sinne des Unternehmens wären Wiederholungskäufe aufgrund erzwungener Bindungen zumindest kurzfristig ebenfalls als positives Verhalten zu sehen, auch wenn diese Gebundenheit vom Kunden negativ erlebt werden kann. Setzt die Interpretation „positive Gestaltung“ daher die kunden- und anbieterseitige positive Wahrnehmung von Verhalten voraus, schränkt diese Definition Kundenbindung implizit auf anbieterseitige Maßnahmen zur Steigerung der kundenseitigen Verbundenheit ein und schließt gebundenheitsorientierte, vom Kunden negativ wahrgenommene Maßnahmen aus.<sup>38</sup> Diese Begriffsdefinition schränkt das Konstrukt Kundenbindung daher unnötig auf Einstellungs- bzw. Treuekonstrukte<sup>39</sup> ein.

BACKHAUS / BAUMEISTER lösen diese Einschränkung auf, indem sie explizit faktische Bindungsgründe in ihre Definition einbeziehen („Gründe, die [...] zu Kaufwiederholungen zwingen“).<sup>40</sup> Allerdings lässt der Terminus „nicht zufällig“<sup>41</sup> Interpretationsspielraum: So mag es für einen Kunden durchaus im Sinne der Definition von BACKHAUS / BAUMEISTER sinnvoll und nicht zufälliger Natur sein, von einem Anbieter wiederholt Leistungen zu beziehen. Dennoch könnte einem Kunden der Bindungswille abgesprochen werden, wenn er z.B. auf dem täglichen Arbeitsweg stets an dem selben Kiosk vorbeifährt und dort eine Tageszeitung kauft. Dieser Kauf ist nicht zufällig, da räumliche Rahmenbedingungen (die Lage des Kiosks und der Arbeitsstätte) für einen Wiederholungskauf sorgen. Dennoch müssen weder faktische noch emotionale Bindungen zwischen Käufer und Kiosk bestehen. Diese Definition von Kundenbindung erscheint daher als zu extensiv.

---

<sup>37</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 8.

<sup>38</sup> Zu Ge- und Verbundenheit s. z.B. GEORGI, *Kundenbeziehungslebenszyklus* (2000); MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000).

<sup>39</sup> Zur Einstellungs- bzw. Treueforschung s. z.B. KROEBER-RIEL / WEINBERG, *Konsumentenverhalten* (2003) sowie Kap. 2.1.4 dieser Arbeit.

<sup>40</sup> Vgl. BACKHAUS / BAUMEISTER, *Kundenbindung* (2000), S. 204.

<sup>41</sup> Nach WAHRIG ist Zufall „das Eintreten oder Zusammentreffen von Ereignissen, das nach menschlicher Voraussicht nicht zu erwarten war“. Vgl. O.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Zufall“.

Des Weiteren verwenden BACKHAUS / BAUMEISTER implizit und ohne vorherige Definitionen die Begriffe „Nachfrager“ und „Kunde“ synonym. Hierdurch ergeben sich unnötige Unschärfen mit anderen Arbeiten wie beispielsweise von PETER, die „Nachfrager“ aus einer volkswirtschaftlichen Perspektive als potentielle *und* aktuelle Käufergruppe definiert.<sup>42</sup> Bei potentiellen Käufergruppen kann jedoch qua Definition nicht von einer Bindung zu einem Anbieter gesprochen werden, da „Folgetransaktionen“ oder „Wiederholungskäufe“ bereits getätigte Transaktionen voraussetzen.

Stauss<sup>43</sup> bezieht sich zwar zunächst in seiner Definition auf die ursprünglich perspektivenübergreifende Definition von Diller<sup>44</sup>, interpretiert diese im direkten Anschluss jedoch aus der Unternehmensperspektive als „auf Kunden gerichtetes verhaltensorientiertes Marketingziel“, ohne für diese Einschränkung eine Begründung zu geben. Stauss erscheint es zwar sinnvoll, unter Umständen Handlungsabsichten des Kunden als Indikatoren der Kundenbindung einzubeziehen, lässt diese jedoch in seiner Definition heraus<sup>45</sup>.

Der von DILLER vorgenommene Zeitbezug der Wiederholungstransaktion – „innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums“<sup>46</sup> – muss als konstitutives Element seiner Definition kritisch hinterfragt werden. Er diskutiert die Zweckmäßigkeit des Zeitbezugs anhand von Produktgattungen, Geschäftstypen, Rhythmik von Datenerhebungen, Umfang des evoked sets sowie des Abwechslungsbedürfnisses („variety seeking“) der Kunden. Demnach kann sich ein zweckmäßiger Zeitraum zwischen Wiederholungstransaktionen auf eine Woche bis hin zu mehreren Jahren beziehen. Ist der „zweckmäßige Zeitraum“ jedoch derart unspezifisch definiert, stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit, einen Zeitraum überhaupt zu erwähnen. Es erscheint sinnvoller, statt lediglich auf „wiederholte [...] Transaktionen“ z.B. auf „Folgetransaktionen“ abzustellen, da eine Folge als „Reihe zusammengehöriger Dinge“ oder auch „Aneinanderreihung von Elementen einer Menge“<sup>47</sup> DILLERS Intention eines Wiederholungskaufs unter Vermeidung eines expliziten Zeitbezugs aufgreift.

Des Weiteren beschränkt DILLER seine Definition von Kundenbindung auf eine Geschäftsbeziehung zwischen *genau zwei* Partnern. Es ist zumindest in Frage

---

<sup>42</sup> Vgl. PETER, *Kundenbindung* (2001), S. 9.

<sup>43</sup> Vgl. STAUSS, *Beschwerdemanagement* (2000), S. 296.

<sup>44</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 84.

<sup>45</sup> Vgl. STAUSS, *Beschwerdemanagement* (2000), S. 296.

<sup>46</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 84.

<sup>47</sup> Vgl. O.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Folge“.



zu stellen, ob diese Beschränkung nicht aufgehoben und auf *mindestens zwei* Geschäftspartner ausgedehnt werden kann, ohne den Sinn der Definition zu konterkarieren.<sup>48</sup>

Schließlich verwendet er den Terminus „Geschäftspartner“ ohne diesen vorab explizit einzuführen. Aus seiner Definition von „Geschäftsbeziehungen“ als „anbieterseitig von ökonomischen Zielen geleiteten, direkten, integrativen und auf mehrmalige Transaktionen ausgerichteten Interaktionsprozesse zwischen einem Güteranbieter und –nachfrager“<sup>49</sup> kann zwar implizit auf die gemeinte Bedeutung des Begriffs „Geschäftspartner“ geschlossen werden. WAHRIG definiert jedoch Geschäftspartner als Person, die „an der gleichen geschäftlichen Unternehmung beteiligt ist“<sup>50</sup>, beschreibt also keinen marktlichen Partner zum Austausch von Leistungen, sondern Investoren des gleichen Unternehmens. Eine Einschränkung auf den Anbieter als einen von ökonomischen Zielen geleiteten Marktpartner im Sinne DILLERS kann zwar im Rahmen bestimmter Analysen sinnvoll sein. Grundsätzlich sind Bindungskonstrukte zwischen Non-Profit-Organisationen und deren Unterstützern trotz vorherrschenden nicht-ökonomischen Zielen jedoch ebenfalls vorstellbar.

Diese Diskussion einzelner exemplarisch herausgehobener Definitionen ist an dieser Stelle weder abgeschlossen noch vollständig. Es wird jedoch bereits deutlich, dass eine Vertiefung der Diskussion mit dem Ziel einer widerspruchsfreien und allgemeingültigen Definition von „Kundenbindung“ notwendig ist.

Aufgrund der diskutierten Unzulänglichkeiten der bislang existierenden Definitionen von „Kundenbindung“ muss der Versuch unternommen werden, unter Berücksichtigung der vorhandenen Arbeiten ein theoretisches Fundament zur induktiven Herleitung einer widerspruchsfreien und allgemeingültigen Definition zu legen. Da dies jedoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, soll an dieser Stelle unter Bezugnahme auf die obige Diskussion lediglich eine vorläufige Arbeitsdefinition vorgenommen werden. In späteren Arbeiten soll ein detaillierter und fundierter hergeleiteter und begründeter Definitionsversuch unternommen werden.

---

<sup>48</sup> Diller schließt zur Vereinfachung der Betrachtungen Geschäftsbeziehungen über Drittparteien aus. Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 82. Unmittelbare Geschäftsbeziehungen zwischen mehr als zwei Parteien bzw. zwischen Buying- und Selling-Centern sind jedoch ebenfalls denkbar.

<sup>49</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 82 mit Verweis auf DILLER, *Beziehungs-Marketing* (ZFP 1995).

<sup>50</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Geschäftspartner“.

Um die Definition nicht unnötig einzuengen, wird eine extensive Definition der Kundenbindung unabhängig von der Anbieter- oder Nachfragerperspektive gewählt. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, bestimmte gemeinsame Charakteristika der in Kap. 0 diskutierten Definitionen aufzugreifen, ohne nicht zwingend konstitutive oder zu allgemeine und damit nicht differenzierende Merkmale zu berücksichtigen:

- Längerfristige Ausrichtung der Geschäftsbeziehung
- Voraussetzung von mindestens einmal in der Vergangenheit stattgefundenen Transaktion zwischen mindestens zwei Parteien
- Für die Zukunft beabsichtigte erneute Transaktionen zwischen den selben Parteien.

Vor diesem Hintergrund soll als Arbeitsdefinition von „Kundenbindung“ folgendes Definiens<sup>51</sup> gelten:

**Kundenbindung bezeichnet erzwungene oder beabsichtigte, auf mindestens einer stattgefundenen Transaktion beruhende künftige Folgetransaktionen zwischen mindestens einem Leistungsempfänger und mindestens einem Leistungsgeber.**

Die Wahl dieser Definition wird wie folgt begründet:

- „erzwungen oder beabsichtigt“: Bezug nehmend auf die Ausführungen in Kap. 0. liegt eine erzwungene Bindung insb. bei vertraglichen Regelungen zur Abnahme oder Erbringung einer bestimmten Leistung, bei ökonomischen bzw. technisch-funktionalen Bindungen mit prohibitiv hohen Wechselkosten oder bei monopolistisch geprägten Märkten vor, die bei einer Entscheidung für den Leistungsbezug keine Anbieterwahl lassen.

Eine beabsichtigte Bindung setzt den freien Willen einer Partei voraus. Inwieweit eine Absicht sowohl auf der Seite des / der Leistungsgeber(s) und des / der Leistungsempfänger(s) vorliegen muss oder die Absicht von einer Partei ausreicht, sollte noch vertieft diskutiert werden.

Sowohl Gebundenheit als auch Verbundenheit werden damit in dieser Definition berücksichtigt.

- „mindestens eine stattgefundenen Transaktion“:
  - „Transaktion“: Der Begriff „Transaktion“ geht zurück auf das lateinische Wort *transactio* mit der Bedeutung „Vermittlung“<sup>52</sup> und bezeichnet in diesem Kontext einen Güter-, Finanz- oder Leistungsaustausch zwischen dem Leistungsgeber und dem Leistungsempfänger.

<sup>51</sup> Vgl. , *Forschungskonzeptionen* (1994), S. 50f; KROMREY, *Sozialforschung* (2002), S. 57f; POPPER, *Propheten* (2003), S. 16f.

<sup>52</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Transaktion“.

- „stattgefunden“: Dem Ursprung des Wortes „Kunde“ gemäß ist der Leistungsempfänger ein „Bekannter“. Das Konstrukt Kundenbindung setzt also eine existierende Beziehung – einen gewissen Bekanntheitsgrad zwischen den Beziehungspartnern – voraus.
- „mindestens eine...“: Der Vergangenheitsbezug der Kundenbindung bezogen auf eine bestimmte Mindestanzahl bereits stattgefundener Transaktionen zwischen Leistungsempfänger und Leistungsgeber ist stets willkürlich. Daher wird die kleinstmögliche Anzahl stattgefundener Transaktionen – eine Transaktion – als Kriterium der Mindestanzahl gewählt.
- „künftige Folgetransaktionen“: Wie bei der Diskussion von DILLERS Definition der Kundenbindung argumentiert kann sich ein zweckmäßiger Zeitbezug für die künftige Wiederholung einer Transaktion auf einen Zeitraum zwischen wenigen Tagen und mehreren Jahren beziehen.<sup>53</sup> Daher soll ein expliziter zeitlicher Bezug vermieden werden. Die Verwendung des Begriffs „Folgetransaktion“ impliziert jedoch, dass die künftige(n) Transaktion(en) in einem (zeitlichen, inhaltlichen, ...) Zusammenhang zu bereits getätigten Transaktionen stehen und greift daher das von DILLER angesprochene Charakteristikum auf.<sup>54</sup>
- „mindestens ein Leistungsempfänger“:
  - „Leistungsempfänger“: Bewusst wird nicht der dem Wort „Kundenbindung“ zugrunde liegende Terminus „Kunde“ gewählt, da dieser im allgemeinen Sprachgebrauch als „Käufer“ verstanden wird und damit eine marktliche *Austausch*beziehung zwischen einem Anbieter und einem Kunden unterstellt. Die hier vorgestellte Definition „Kundenbindung“ soll ex ante nicht auf marktliche Geschäftsbeziehungen eingeeengt sein, die auf dem *Austausch* von Leistungen<sup>55</sup> beruhen, sondern auch Beziehungen zwischen natürlichen Personen und z.B. Non-Profit-Organisationen beinhalten können.  
Rein zwischenmenschliche Beziehungen sollen in dieser Definition allerdings ausgeklammert werden.
  - „mindestens ein...“: Wie in Kap. 0 argumentiert ist eine Beziehung zwischen einem Leistungsgeber und einem aber auch mehreren Leistungsempfängern wie z.B. bei Buying Centern<sup>56</sup> oder auch Dreiecksverhältnis-

---

<sup>53</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 84.

<sup>54</sup> WAHRIG versteht unter „Folge“ eine „Reihe zusammengehöriger Dinge“ oder auch eine „Aneinanderreihung von Elementen einer Menge“. Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Folge“.

<sup>55</sup> Leistung subsumiert im Kontext dieser Arbeit Sach-, Dienst-, Finanz- und Arbeitsleistungen.

<sup>56</sup> Zu Buying-Center-Konzepten vgl. BACKHAUS, *Investitionsgütermarketing* (1995), S. 60-77. Zu Besonderheiten der Qualitätsmessung bei Buying-Center-Strukturen sowie der Einfluss von Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess auf die des Beschaffungsergebnisses in diesem Zusammenhang vgl. STAUSS, *Qualitätsmessung* (1997).

se z.B. zwischen Leistungsgebern, Maklern und Leistungsnehmern denkbar. Daher soll „Kundenbindung“ nicht ex ante auf nur *einen* Leistungsempfänger beschränkt sein.

- „mindestens ein Leistungsgeber“:
  - „Leistungsgeber“: Analog der obigen Argumentation zu „Leistungsempfänger“ wird bewusst nicht der Terminus „Anbieter“ verwendet, sondern auf den neutraleren Begriff „Leistungsgeber“ ausgewichen.
  - „mindestens ein...“: Wie oben unter „Leistungsempfänger“ beschrieben soll auch die Geberseite nicht ex ante auf nur genau eine Partei beschränkt werden, sondern z.B. Selling-Center eingeschlossen werden.

## 2.1.4 Abgrenzung von „Kundenbindung“ zu sinnverwandten Konstrukten

Nachdem der Begriff „Kundenbindung“ definiert wurde, soll er zu sinnverwandten Konstrukten abgegrenzt werden. Dies erscheint notwendig, da in der Literatur nicht immer eine stringente Trennung zwischen nur scheinbar inhaltsidentischen Begriffen eingehalten bzw. sinnverwandte Begriffe synonym verwendet werden.<sup>57</sup>

HOMBURG / BRUHN verstehen unter **Kundenloyalität**<sup>58</sup> die verringerte Wechselbereitschaft eines Kunden, ist im Gegensatz zur perspektivenübergreifenden Kundenbindung ausschließlich kundenseitig getrieben. Implizit beschränken z.B. HOMBURG / BRUHN Kundenloyalität auf Motivationsaspekte bzw. die verringerte *Bereitschaft* von Kunden zu einem Wechsel. Die *Möglichkeit* bzw. *Fähigkeit* zu wechseln, z.B. aufgrund von vertraglichen Bindungen, wird ausgeklammert.<sup>59</sup> Damit kann Kundenloyalität gemäß obiger Definition von Kundenbindung als vom Kunden ausgehende, auf emotionalen Gründen basierende kundenseitige Verbundenheit verstanden werden. Kundenloyalität bildet somit eine Teilmenge des Konstruktes Kundenbindung.

Da in der Literatur oftmals Kundenbindung und Kundentreue synonym mit verwandten Begriffen wie z.B. Markentreue, Geschäftsstättentreue, Kundennähe

<sup>57</sup> Allerdings sollen diese Begriffe nicht in der Intensität und Extensität wie der Begriff „Kundenbindung“ diskutiert werden, da sie keine zentralen Bestandteile dieser Arbeit bilden.

<sup>58</sup> Analog zu verschiedenen Arbeiten im Kontext Kundenbindung werden Kundenloyalität und Kundentreue synonym verwendet.

<sup>59</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 8.

und auch Kundenzufriedenheit verwendet werden, sollen auch diese Begriffe eindeutig definiert und abgegrenzt werden.<sup>60</sup>

**Markentreue**<sup>61</sup> ist die Loyalität eines Abnehmers gegenüber einer bestimmten Marke, unabhängig vom Produkt<sup>62</sup> selbst bzw. der Einkaufsstätte, in der ein Produkt gekauft wird. Beispielsweise handelt es sich um Markentreue, wenn ein Käufer wiederholt das gleiche Produkt einer Marke in verschiedenen Supermärkten oder verschiedene Produkte der gleichen Marke nachfragt. Eine Abgrenzung von Kundentreue ist sinnvoll, da dem Kunden nicht zwingend der Hersteller seiner favorisierten Marke bekannt sein muss. Außerdem muss beim Kauf einer Marke keine direkte Beziehung zwischen dem Markenhersteller und dem Kunden bestehen, wenn der Kunde die Marke in einer Einkaufsstätte kauft, die nicht dem Markenhersteller gehört.<sup>63</sup>

**Einkaufsstättentreue** bezeichnet die wiederholte Leistungsnachfrage eines Kunden in der selben Einkaufsstätte.<sup>64</sup> Im Fokus liegt also der Ort des Kaufes, nicht das Produkt bzw. die Marke oder der Hersteller.

---

<sup>60</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 8.

<sup>61</sup> Untersuchungen der Markentreue wurden erstmals von Copeland durchgeführt. Vgl. COPELAND, *Consumer's Buying Habit* (HBR 1923). Siehe auch JACOBY / CHESTNUT, *Brand Loyalty* (1978), insb. S. 10f; JACOBY / KYNER, *Repeat Purchasing Behavior* (JoMR 1973). Markentreuemessungen sind z.B. mit dem Kaufreihenfolge-, dem Marktanteils- oder dem Markenanzahlkonzept möglich. Vgl. GABLER, *Wirtschaftslexikon* (CD-ROM 1997), „Markentreue“. PEPELS unterscheidet drei Treuegrade: (1) Die eigene Marke befindet sich im „relevant set“ der Nachfrager, einer Teilmenge des alle bekannten Marken enthaltenden „evoked set“. Das „relevant set“ beinhaltet alle Marken, die bei einer Kaufentscheidung in die engere Wahl kommen und weitgehend als gleichwertig betrachtet werden. (2) Das eigene Angebot wird anderen gegenüber präferiert. (3) Das eigene Angebot genießt Exklusion, m.a.W. andere Marken werden zur Bedarfserfüllung nicht in Betracht gezogen. Der Kauf wird eher verschoben, als dass andere Güter erworben werden. Die Größe und Struktur des evoked set ist im Zeitablauf allerdings nicht konstant. Vgl. PEPELS, *Kommunikations-Management* (2001), S. 63. Dagegen differenziert WISWEDE vier Formen der Bindung: die affektive Bindung an eine Marke aufgrund emotionaler Beziehungen, die kognitive Bindung aufgrund bewusster Überzeugungen und Meinungen, die habituelle Bindung aufgrund von Gewohnheiten und die Risiko meidende Bindung aufgrund der Tatsache, dass Entscheidungsverhalten immer Risiken beinhaltet. Vgl. WISWEDE, *Markenbildung* (1978), S. 148f.

<sup>62</sup> Der Begriff „Produkt“ umfasst im folgenden – wenn nicht explizit in anderer Form erwähnt – sowohl Sach- als auch Dienstleistungen und wird synonym mit „Leistung“ verwendet. Zur Wesensbestimmung und Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen siehe z.B. KLEINALTENKAMP, *Dienstleistungen* (1998), S. 42; ebenso WORATSCHEK, *Typologie von Dienstleistungen* (Der Markt 1996), S. 59f.; CORSTEN, *Dienstleistungsmanagement* (1997); MEFFERT / BRUHN, *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 30f.

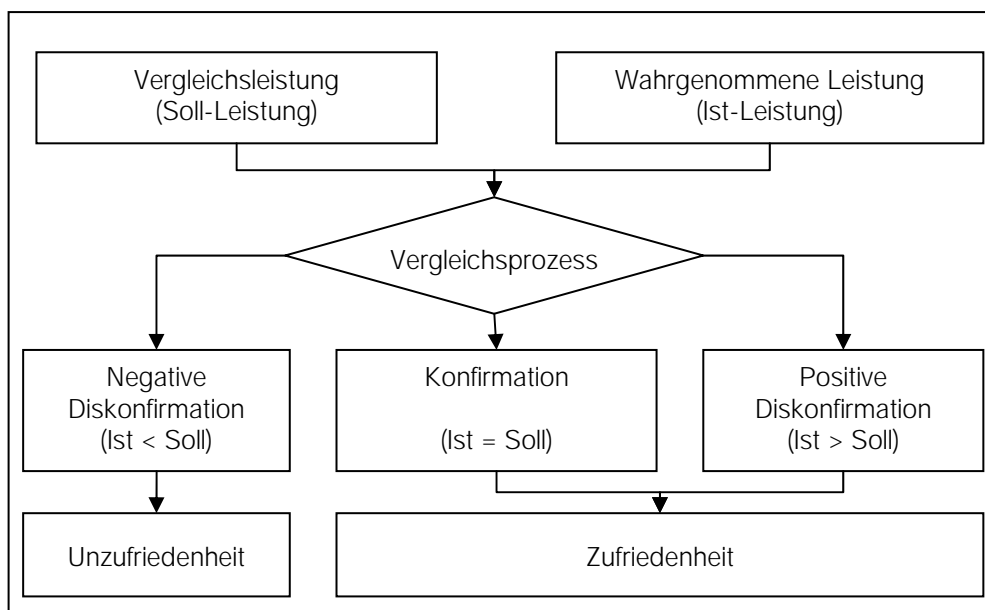
<sup>63</sup> Vgl. DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 82. DILLER / GOERDT / GEIS sprechen auch von Händler- vs. Herstellertreue. Vgl. DILLER U.A., *Einkaufsstättentreue* (2001), S. 14f. Es herrscht keine direkte Beziehung, da zwischen dem Kunden und dem Markenartikelhersteller die Einkaufsstätte als Mittler steht. Eine direkte Beziehung zwischen dem Kunden und dem Markenartikelhersteller würde z.B. bei einem Fabrikverkauf eigener Artikel bestehen.

<sup>64</sup> Vgl. DILLER U.A., *Einkaufsstättentreue* (2001), S. 8.

Die Konstrukte Kunden-, Marken- und Einkaufsstättentreue können aufgrund ihrer Ausrichtung auf den kundenseitigen Bindungswillen als mögliche Ausprägung der Kundenbindung interpretiert werden.<sup>65</sup>

Unter **Kundenzufriedenheit** wird das Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses der wahrgenommenen Leistung mit einem Vergleichsstandard verstanden.<sup>66</sup> Das in Abb.3 dargestellte Konfirmations-/ Diskonfirmations-Paradigma beschreibt diesen Zusammenhang modelltheoretisch: Eine Person vergleicht die wahrgenommene (Ist-)Leistung mit einer Vergleichsleistung (Soll-Leistung). Wird die Ist-Leistung schlechter als die erwartete Soll-Leistung wahrgenommen, herrscht Unzufriedenheit (negative Diskonfirmation), im umgekehrten Fall (positive Diskonfirmation) bzw. bei Indifferenz (Konfirmation) Zufriedenheit. Der Vergleichsprozess erfolgt hierbei aufgrund subjektiver Wahrnehmungen, so dass objektiv identische Leistungen interpersonal zu unterschiedlichen subjektiven Zufriedenheitsgraden führen können.<sup>67</sup>

**Abb.3: Konfirmations-/ Diskonfirmations-Paradigma**



Quelle: In Anlehnung an HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 85

<sup>65</sup> JACOBY / CHESTNUT, *Brand Loyalty* (1978), S. 84.

<sup>66</sup> MATZLER, *Customer Value Management* (Die Unternehmung 2000), S. 290; des weiteren MAAS, *Customer Value* (2001), S. 46; HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 508; ähnlich auch WESTBROOK / OLIVER, *Consumption Emotion Patterns* (JCR 1991), S. 84: „a post choice evaluative judgment concerning a specific purchase selection“ oder VOLLMER, *Loyalität unzufriedener Kunden* (2002), S. 17 in Bezug auf Kunden(un)zufriedenheit: „the buyer's [...] state of being adequately rewarded for the sacrifice he has undergone“.

<sup>67</sup> CHURCHIL / SURPRENANT, *Determinants of Customer Satisfaction* (JoMR 1982), S. 492; MAAS, *Customer Value* (2001), S. 46.

Diese einzeltransaktionsspezifische Sichtweise ist jedoch nur auf bestimmte Kaufsituationen anwendbar und steht daher der auf längerfristige Geschäftsbeziehungen ausgelegten Definition von Kundenbindung entgegen. Daher plädieren verschiedene Autoren, die Analyse der Kundenzufriedenheit auf wiederholte Käufe und somit auf ein kumuliertes Zufriedenheitsurteil abzustellen.<sup>68</sup> Dieser Argumentation folgend soll die oben erwähnte Definition von Kundenzufriedenheit wie folgt erweitert werden und an die Arbeitsdefinition von Kundenbindung anschließen:

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines kognitiven und affektiven Vergleichsprozesses der von einem Leistungsempfänger gesamten wahrgenommenen Leistungen und Erfahrungen mit einem Leistungsgeber.<sup>69</sup>

Kundenzufriedenheit bezeichnet daher die vergangenheitsorientierte Wahrnehmung bisheriger Transaktionen, ohne eine Aussage über künftige Transaktionen zu treffen. Kundenbindung ist dagegen zukunftsorientiert, indem explizit auf künftige Folgetransaktionen abgestellt wird.

**Kundenorientierung** bzw. **Kundennähe**<sup>70</sup> beschreiben die unternehmensseitige Perspektive der Kundenbindung als „grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an Kundenbedürfnissen“.<sup>71</sup> Ziel der Kundenorientierung ist die Erlangung eines komparativen Konkurrenzvorteils durch den Auf- und Ausbau langfristig stabiler und ökonomisch vorteilhafter Kundenbeziehungen.<sup>72</sup>

BRUHN unterscheidet bei der Kundenorientierung die verhaltens- von der kulturorientierten Perspektive:<sup>73</sup> Erstere modelliert und misst die Ausprägung von Kundenorientierung von Unternehmen über entsprechende Verhaltensweisen. Im

---

<sup>68</sup> Vgl. SHETH, *Brand Preferences* (JoAR 1968), S. 25; WILTON / NICOSIA, *Consumer Satisfaction* (ER 1986), S. 9f; BAYUS, *Brand Loyalty* (MSc 1992), S. 23; DICK / BASU, *Customer Loyalty* (JoAMS 1994), S. 101; RUST U.A., *Return on Quality* (JoM 1995), S. 64; ANDERSON U.A., *Customer Satisfaction* (JoM 1994), S. 54.

<sup>69</sup> In Anlehnung an HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 86.

<sup>70</sup> Die Literatur bietet eine Vielzahl von Interpretationsvarianten der Begriffe Kundennähe und Kundenorientierung. Da diese beiden Begriffe oftmals synonym benutzt werden und verschiedene Autoren eine Abgrenzung nicht als sinnvoll erachten, sollen in dieser Arbeit beide Begriffe ebenfalls als Synonyme verwendet werden. Vgl. beispielsweise KÜHN, *Kundenorientierung* (1991), S. 98ff; BACKHAUS, *Investitionsgütermarketing* (1995), S. 18; FÖHRENBACH, *Unternehmenskommunikation* (1995), S. 3.

<sup>71</sup> Vgl. BRUHN, *Integrierte Kundenorientierung* (2002).

<sup>72</sup> Vgl. PLINKE, *Kundenorientierung* (asw 1992), S. 97f; FÖHRENBACH, *Unternehmenskommunikation* (1995), S. 4; BRUHN, *Integrierte Kundenorientierung* (2002). Zu Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung vgl. HANSER, *Kunden näher rücken* (asw 1992), S. 45f; SIMON, *Hidden Champions* (ZFB 1990), S. 882f; FÖHRENBACH, *Unternehmenskommunikation* (1995), S. 5.

<sup>73</sup> Vgl. BRUHN, *Integrierte Kundenorientierung* (2002), S. 20f.

Fokus der Analyse können Marktbeobachtungs- und Kundenbindungsverhalten<sup>74</sup>, marktbezogene Aktivitäten eines Unternehmens<sup>75</sup> oder Informationsverhalten<sup>76</sup> stehen. Die kulturorientierte Perspektive sieht Kundenorientierung dagegen als kulturelles Phänomen,<sup>77</sup> da kundenorientierte Unternehmenskultur nicht nur das Meinungsgefüge des Unternehmens, sondern auch das Mitarbeiterverhalten in Bezug auf Kundenkontakt prägen.<sup>78</sup> Beide Perspektiven stehen jedoch nicht im Widerspruch zu der oben gewählten Definition von Kundenorientierung, so dass sie als unterschiedliche Ausprägungen nebeneinander Bestand haben können.

## 2.2 Kundenbindung im unternehmerischen Zielsystem

### 2.2.1 Unternehmensziele

Die klassische Betriebswirtschaftslehre postuliert in funktionierenden marktwirtschaftlichen Systemen als unternehmerisches Oberziel die optimale Allokation der eingesetzten Produktionsfaktoren zur langfristigen Maximierung des Gewinns.<sup>79</sup> Dieses Ziel ist in der Praxis nicht isoliert operationalisierbar, sondern

<sup>74</sup> Vgl. DAY, *Market-Driven Organizations* (JoM 1994).

<sup>75</sup> Vgl. LIU, *Market Orientation* (EJoM 1995).

<sup>76</sup> Z.B. der Grad der Erfassung und die unternehmensinterne Verbreitung kundenbezogener Informationen. Vgl. KOHLI / JAWORSKI, *Market Orientation* (JoM 1990).

<sup>77</sup> Vgl. NARVER / SLATER, *Market Orientation* (JoM 1990), LICHTENTHAL / WILSON, *Becoming Market Oriented* (JoBR 1992), DREHER, *Marketingorientierung* (1995).

<sup>78</sup> Vgl. KOBI / WÜTHRICH, *Unternehmenskultur* (1986). Ebenso KÜHN, Kundenorientierung als „Dimension der Unternehmenskultur“ versteht. Vgl. KÜHN, *Kundenorientierung* (1991), S. 99.

<sup>79</sup> Einerseits basiert diese Argumentation auf teilweise praxisfernen Prämissen wie z.B. vollkommener Markttransparenz, unendlich großer Reaktionsgeschwindigkeit und vollkommener Voraussicht. Vgl. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 119. Andererseits kritisiert ULRICH, dass von Unternehmen in einer Marktwirtschaft zwar Gewinnmaximierung erwartet wird, sie aber nicht dazu gezwungen werden können. Des Weiteren ist die Annahme nicht zwingend haltbar, dass Gewinnmaximierung das maßgebende Handlungsmotiv derjenigen Personen sei, die für die Unternehmung Ziele bestimmen. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 187f. In diesem Zusammenhang sei auf die Prinzipal-Agenten-Problematik hingewiesen. Vgl. z.B. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 97f. Zu Diskussionen des Gewinnverständnisses vgl. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 41; BIDLINGMAIER, *Unternehmensziele* (1964), S. 94; BAMBERG / COENENBERG, *Entscheidungslehre* (2002), S. 25. Als alternatives betriebliches Oberziel nennt SCHMALENBACH die optimale Versorgung der Gesellschaft mit Gütern. Vgl. SCHMALENBACH, *Dynamische Bilanz* (1931), S. 94. WÖHE kritisiert jedoch, dass ein Betrieb nicht wissen könne, welches betriebspezifische Verhalten zur volkswirtschaftlichen Optimierung der Güterproduktion und -versorgung geeignet sei. Vgl. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 42.

Grundsätzlich können zwei unterschiedliche Typen von Unternehmungen in marktwirtschaftlichen Bereichen unterschieden werden: gewinnorientierte, i.d.R. privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen sowie so genannte Non-Profit-Organisationen, die sich primär anderen Zielen, i.d.R. dem Wohl einzelner gesellschaftlicher Gruppen, verschrieben haben. Auch wenn demnach die Oberziele dieser Unternehmenstypen vordergründig voneinander abweichen, müssen Non-Profit-Organisationen dennoch einen gewissen Erfüllungsgrad von Zielen gewinnorientierter Unternehmen anstreben, um die Existenz ihrer Unternehmung dauerhaft zu sichern. Die Oberziele gewinnorientierter Unternehmen können daher als Bedingung für die Erreichung ggf. abweichender, noch darüber liegender Ziele von Non-Profit-Organisationen interpretiert wer-



muss mit Hilfe eines unternehmerischen Zielsystems mit Ober- und Unterzielen umgesetzt werden.<sup>80</sup>

Die Kernbestandteile des Zielsystems auf Gesamtunternehmensebene sind Maximierung der Rentabilität<sup>81</sup>, Optimierung der Liquidität<sup>82</sup> sowie Minimierung des unternehmerischen Risikos.<sup>83</sup> Gleichzeitig kann stets nur eines dieser Ziele auf Kosten der anderen Ziele verfolgt werden,<sup>84</sup> so dass je nach Unternehmenssituation die Präferenzordnung im Zeitablauf variieren kann.<sup>85</sup>

Den betrieblichen Funktionsbereichen müssen in sich widerspruchsfreie, aus den Oberzielen logisch-deduktiv abgeleitete Subziele vorgegeben werden.<sup>86</sup> Innerhalb der Zielhierarchie ergeben sich Unterziele demnach mittels definitionslogischer Beziehungen aus ihren Oberzielen.<sup>87</sup> Ein derartiges Zielsystem stellt Abb.4 dar.

---

den. Die folgenden Überlegungen zu den unternehmerischen Oberzielen gewinnorientierter Unternehmen schließen daher Non-Profit-Organisationen ein.

<sup>80</sup> Grundsätzlich können die Beziehungen verschiedener Ziele eines Subjektes zueinander durch vier Kategorien beschrieben werden: 1. Zielautonomie (die Erfüllung eines Ziels hat keinerlei Einfluss auf den Erfüllungsgrad anderer Ziele); 2. Zielidentität (die Erreichung eines Ziels beinhaltet die Erfüllung eines anderen Ziels); 3. Zielharmonie (wird ein Ziel erreicht, so fördert dies auch die Erfüllung anderer Ziele); 4. Zielkonflikt (die bessere Erfüllung eines Ziels ist nur auf Kosten des Zielerfüllungsgrades eines anderen Ziels möglich). Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Zielbeziehungen“. Insbesondere bei Bestehen von Zielkonflikten sind Präferenzordnungen zur Rangordnung von Subzielen notwendig. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970); KUPSCH, *Unternehmungsziele* (1979), S. 47.

<sup>81</sup> Rentabilität ist das Verhältnis vom Periodengewinn zum eingesetzten Kapital. Dieser Quotient gibt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals in der Bezugsperiode an und kann daher unternehmensübergreifend zur Messung und zum Vergleich des Erfolges herangezogen werden. Vgl. ausführlich z.B. GABLER, *Wirtschaftslexikon* (CD-ROM 1997), „Rentabilität“; WOHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 46f.

<sup>82</sup> Liquidität ist die Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens, seinen bestehenden Zahlungsverpflichtungen termingerecht und betragsgenau nachzukommen. Vgl. GABLER, *Wirtschaftslexikon* (CD-ROM 1997), „Liquidität“.

<sup>83</sup> Risiken im engeren unternehmerischen Sinn sind Verlustgefahren, die sich aus der Natur einer Unternehmung ergeben. Hierunter fallen alle u.a. durch allgemeine oder branchenbedingte Störungen des Marktes hervorgerufenen Gefahren, Unsicherheits- und Zufälligkeitsfaktoren, die die wirtschaftlichen Handlungen einer Unternehmung beeinflussen. Vgl. GABLER, *Wirtschaftslexikon* (CD-ROM 1997), „Risiko“.

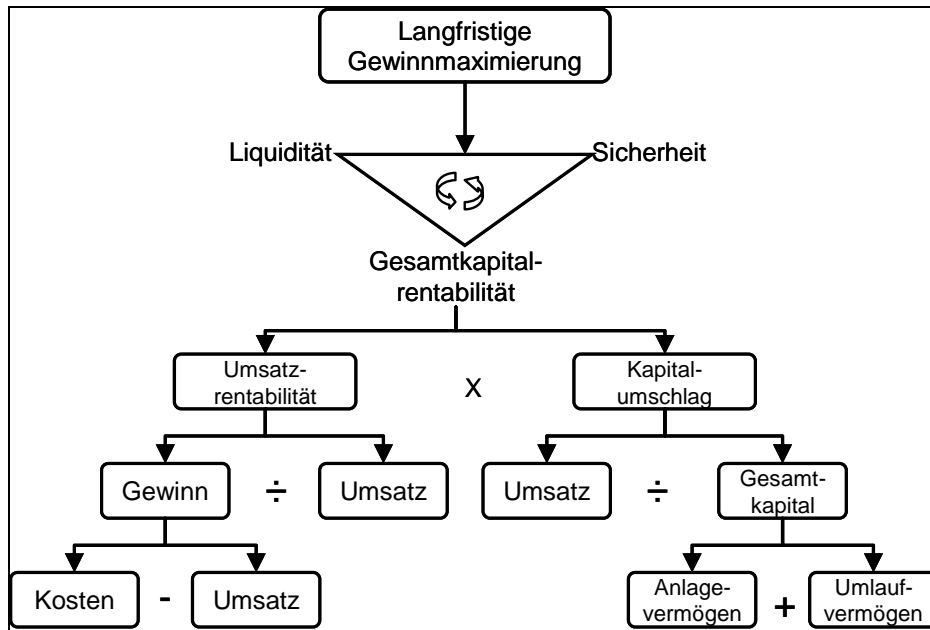
<sup>84</sup> Vgl. SCHIERENBECK, *Betriebswirtschaftslehre* (2003), S. 60.

<sup>85</sup> Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 19.

<sup>86</sup> Vgl. MEFFERT, *Marketing* (1993), S. 80; SCHIERENBECK, *Betriebswirtschaftslehre* (2003), S. 64.

<sup>87</sup> Gewinn lässt sich beispielsweise als Differenz aus Umsatz und Kosten darstellen. Als Unterziel lässt sich also Umsatzmaximierung bei konstanten Kosten oder Kostenminimierung bei konstantem Umsatz formulieren.

Abb. 4: Stilisiertes Zielsystem einer Unternehmung



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kupsch, Unternehmensziele (1979), S. 34-88

Empirische Forschungen haben eine Vielzahl an weiteren Zielen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ermittelt (vgl. Abb.5 auf S. 21).<sup>89</sup> Die Ableitung eines allgemein gültigen Zielsystems erscheint daraus aufgrund der Vielzahl an Zielen jedoch schwer möglich.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> In der Literatur wird Gewinn allgemein als Differenz aus Umsätzen und Kosten definiert. Da z.B. Korrekterweise müsste allerdings die Differenz aus Erträgen und Kosten als Gewinn ausgewiesen werden, da z.B. Zisneinnahmen üblicherweise nicht in den Umsatz hineingerechnet werden, aber den Gewinn eines Unternehmens erhöhen..

<sup>89</sup> Vgl. beispielhaft FRITZ U.A., *Unternehmensführung* (DBW 1988); FRITZ U.A., *Unternehmensziele* (DBW 1985); RAFFÉE / FRITZ, *Führungskonzeptionen* (zfbf 1992).

<sup>90</sup> Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 16.

**Abb. 5: Basiskategorien von Unternehmenszielen**

<p>(1) Marktleistungsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Produktqualität</li> <li>— Produktinnovation</li> <li>— Kundenservice</li> <li>— Sortiment</li> </ul> <p>(2) Marktstellungsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Umsatz</li> <li>— Marktanteil</li> <li>— Eintritt in neue Märkte</li> </ul> <p>(3) Rentabilitätsziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Gewinn</li> <li>— Umsatzrentabilität</li> <li>— Gesamt-/ Eigenkapitalrentabilität</li> </ul> <p>(4) Finanzielle Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kreditwürdigkeit</li> <li>— Liquidität</li> <li>— Selbstfinanzierung</li> <li>— Kapitalstruktur</li> </ul>	<p>(5) Macht- und Prestigeziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Unabhängigkeit</li> <li>— Sicherung des Unternehmensfortbestandes</li> <li>— Image und Prestige</li> <li>— Politischer Einfluss</li> <li>— Gesellschaftlicher Einfluss</li> </ul> <p>(6) Soziale Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Einkommen und soziale Sicherheit</li> <li>— Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter</li> <li>— Soziale Integration</li> <li>— Persönliche Entwicklung</li> </ul> <p>(7) Gesellschaftsbezogene Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Umweltschutz und Vermeidung sozialer Kosten der Unternehmenstätigkeit</li> <li>— Nicht-kommerzielle Leistungen für externe Anspruchsgruppen</li> <li>— Beiträge zur volkswirtschaftlichen Infrastruktur</li> </ul>
--	---

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ULRICH / FLURI, *Management* (1995), S. 97f.

## 2.2.2 Kundenbindungsziele

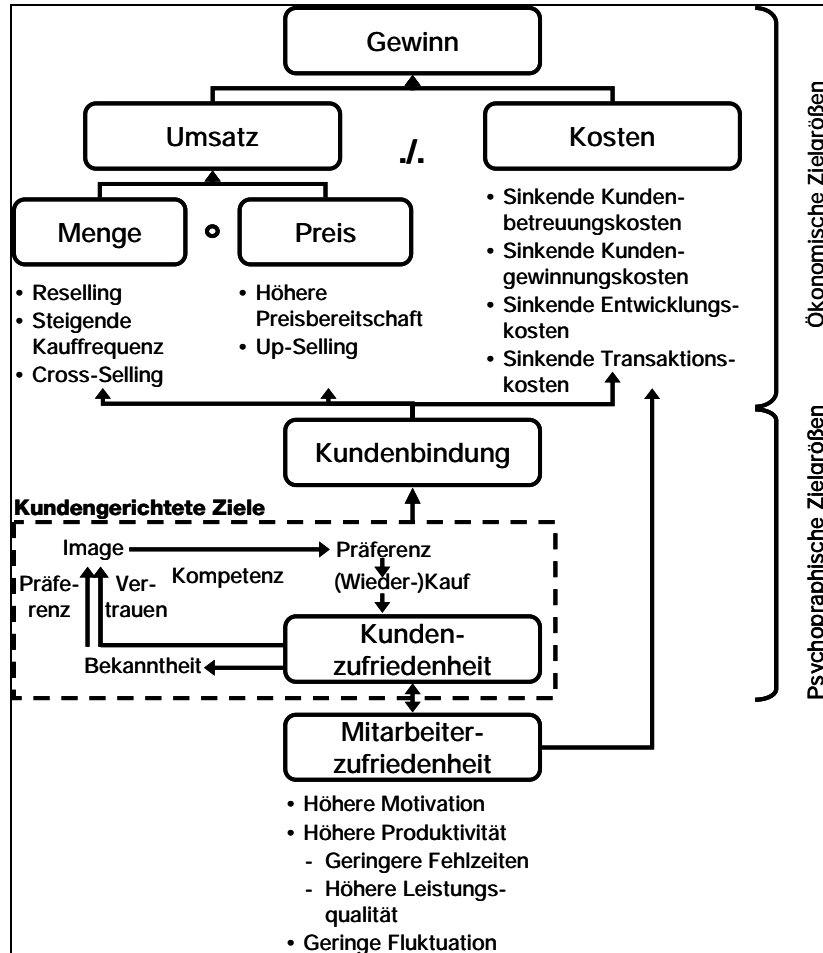
Kundenbindung ist nach übereinstimmender Meinung verschiedener Autoren eine zentrale Größe im unternehmerischen Zielsystem, die durch vielfältige Einflüsse auf andere psychographische<sup>91</sup> und ökonomische Unternehmensziele<sup>92</sup> maßgeblich zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beiträgt.<sup>93</sup> Abb.6 stellt die Kundenbindungsziele im Kontext der unternehmerischen Oberziele dar.

<sup>91</sup> Psychographische Ziele knüpfen an die geistigen Verarbeitungsprozesse der Konsumenten an und berücksichtigen die enge Verbindung zwischen kognitiven und affektiven Kaufentscheidungsprozessen der Nachfrager und ihrem tatsächlichen Kaufverhalten. Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 63.

<sup>92</sup> Ökonomische Ziele stehen in enger quantitativer Beziehung zum Rentabilitätsziel und lassen sich daraus logisch-deduktiv ableiten. Vgl. MEFFERT, *Marketing* (1993), S. 82. Daraus entstehende mathematische Kennzahlensysteme sind durch additive, subtraktive, multiplikative oder divisive Beziehungen zwischen den Subzielen im Verhältnis zum jeweiligen Oberziel gekennzeichnet. Vgl. KUß, *Kaufentscheidung* (1987), S. 91.

<sup>93</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 16; MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 118.

Abb.6: Kundenbindung im Zielsystem des Unternehmens



Quelle: in Anlehnung an MEFFERT / BRUHN, *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 146

Kundenbindung wirkt positiv auf die unternehmerischen Oberziele aufgrund drei grundsätzlicher, sich überlappender Stoßrichtungen, die nachfolgend näher erläutert werden sollen: Umsatzsteigerung, Kostenreduktion sowie Minderung des unternehmerischen Gesamtrisikos.<sup>94</sup>

Je stärker die Kundenbindung, desto geringer ist die kundenseitige Bereitschaft bzw. Möglichkeit zum Anbieterwechsel. Dies führt für den Anbieter c.p. zunächst zur Absicherung des aktuellen Umsatzniveaus. Gleichzeitig erhöht sich

<sup>94</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen WEIßENBERGER, *Vertrauensstrategien* (zfbf 1998), S. 615; DILLER, *Beziehungs-Marketing* (ZFP 1995), S. 445; DILLER, *Wunderwaffe CRM* (ma 2001), S. 100; HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 17; MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 118-120; MAAS, *Customer Value* (2001), S. 59-61; HOMBURG, *Kundennähe* (1998), S. 5.

außerdem seine Planungssicherheit bezüglich des längerfristigen Absatzes,<sup>95</sup> da eine bestimmte Anzahl an treuen Konsumenten tendenziell eine gewisse Absatzmenge sicherstellt.<sup>96</sup>

Eine Umsatzsteigerung resultiert c.p. aus der Erhöhung der Wiederkauftrate (Reselling), einer Steigerung des Anteils des Leistungsgebers am relevanten Bedarf des Leistungsempfängers (share of wallet), einer Verbreiterung der nachgefragten Leistungen bzw. Erschließung neuer Geschäftsfelder für den Kunden (Cross-Selling) sowie einer Nachfrage höherwertigerer und teurerer Leistungen (Up-Selling).<sup>97</sup>

Bei treuen Kunden sinkt zudem die Preiselastizität der Nachfrage, so dass innerhalb einer gewissen Bandbreite ein monopolistischer Preissetzungsspielraum entsteht (s. Abb.7).<sup>98</sup> Folglich erhöht sich das akquisitorische Potenzial eines Unternehmens über einen höheren absatzpolitischen und v.a. preispolitischen Spielraum ohne wesentliche Konkurrenzreaktionen.<sup>99</sup> Daher bezeichnet MEFFERT Kundenbindung auch als konstitutives Element wettbewerbsorientierter Präferenzstrategien.<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. DICHTL, *Markenartikel* (1978), S. 28.

<sup>96</sup> Vgl. GRAUMANN, *Dienstleistungsmarke* (1983), S. 124.

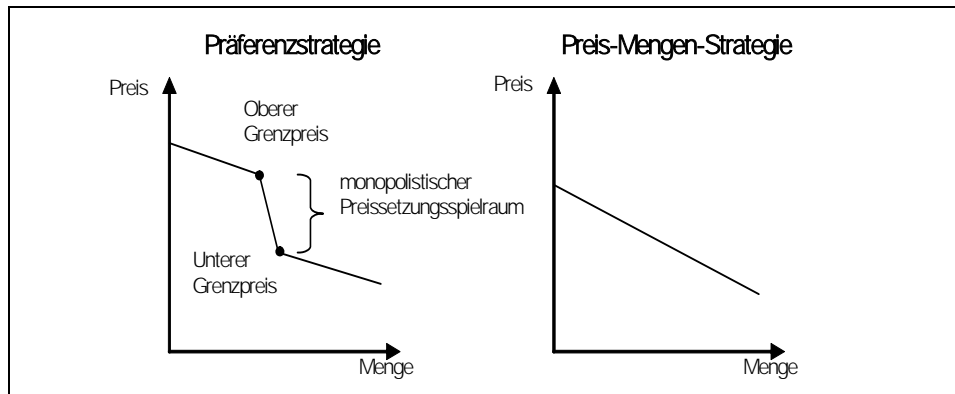
<sup>97</sup> Die Up- bzw. Cross-Selling-Rate von Bestandskunden bleibt stabil oder steigt an, bei (potenziellen) Wechslern nimmt sie dagegen ab. Vgl. BECKER, *Vertriebscontrolling* (2001), S. 280; MAAS, *Customer Value* (2001), S. 59.

<sup>98</sup> Die Preisabsatzfunktion mit einem monopolistischen Preissetzungsspielraum ist doppelt geknickt mit einem Bereich relativ starker negativer Steigung, innerhalb dessen ein Unternehmen ähnlich der Situation im Monopol relativ frei seine individuelle Preis-Mengen-Kombination setzen kann. Vgl. ; PEPELS, *Kommunikations-Management* (2001), S. 73f.

<sup>99</sup> Vgl. analog MEFFERT / BRUHN, *Markenstrategien im Wettbewerb* (1984), S. 28. Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen in unterschiedlichen Branchen zeigt mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung einen steigenden Kundenwert. Vgl. beispielhaft REICHHELD / SASSER, *Zero-Migration* (2000), S. 141; BRUHN, *Relationship Marketing* (2001), S. 50; BIESEL, *Multi-Channel-Vertrieb* (2002), S. 6f.

<sup>100</sup> Vgl. MEFFERT, *Wettbewerbsstrategien* (2000), S. 126.

Abb.7: Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 233

Die Gewinnung von Neukunden ist i.d.R. teurer als die Pflege und Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen.<sup>101</sup> Mit steigender Kundenbindungsdauer erhöht sich c.p. die Fixkostendegression spezifischer Investitionen in Kundenbeziehungen (z.B. Kundengewinnungskosten). Die Gesamtkosten der Kundengewinnung und -pflege bezogen auf den Gesamtkundenbestand sinken c.p. daher.<sup>102</sup>

Darüber hinaus sind Effizienzsteigerungen von Prozessen sowie Gemeinkostenenkungen möglich. Beispielsweise kann eine stärkere bzw. optimierte Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess die Kosten der Leistungserstellung senken.<sup>103</sup>

<sup>101</sup> Verschiedene Schätzungen haben ergeben, dass eine aktive Kundenbindung lediglich 15-20% der Aufwendungen erfordert, die für eine vergleichbare Gewinnung von Neukunden erforderlich wäre. Vgl. BECKER, *Vertriebscontrolling* (2001), S. 318, 372; BIESEL, *Multi-Channel-Vertrieb* (2002), S. 6f.; POPPER, *Problemlösen* (2004), S. 179; MÜLLER / RIESENBECK, *Anhängliche Kunden* (HBM 1991), S. 69; KOTLER / BLIEMEL, *Marketing-Management* (2001), S. 71f.

<sup>102</sup> Vgl. MEFFERT, *Marketing* (1993), S. 409. REICHHELD / SASSER bestätigen: „Für eine Reihe von Branchen gilt [...] folgende Grundaussage: Je länger ein Unternehmen einen Kunden hält, desto mehr Gewinn kann es durch ihn erzielen.“ Vgl. REICHHELD / SASSER, *Zero-Migration* (2000), S. 141-143.

<sup>103</sup> Beispielsweise bietet die Deutsche Post AG ihren Privat- und Geschäftskunden den Empfang von Paketen in so genannten Packstationen. Ergänzend zur Entgegennahme an der Haustür ist die Zustellung in einen Automaten oder in eine vom Empfänger ausgewählte Postfiliale möglich. Die Benachrichtigung des Empfängers erfolgt nach erfolgter Anmeldung via E-Mail oder SMS, die Abholung am Paketautomaten ist rund um die Uhr mittels Kundenkarte und PIN-Nummer möglich. Vgl. DEUTSCHE POST AG, *Packstation* (WWW 2002). Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess – die Übernahme des Pakettransports von der Packstation zur eigenen Wohnung – hat positive Konsequenzen für Unternehmen und Kunden: Bislang mussten Paketempfänger, die zum Zeitpunkt der Zustellung nicht erreichbar waren, ihr Paket in einer Postfiliale persönlich abholen, was zusätzlichen Zeit- und Weegaufwand bedeutete. Jetzt sind Kunden bei der Paketannahme unabhängig von den Öffnungszeiten der Postfilialen und können eine für sie günstig gelegene Packstation (z.B. nahe am täglichen Arbeitsweg) als Empfängeradresse wählen, was zu steigender Kundenzufriedenheit führen dürfte.

Des Weiteren stellen gebundene und verbundene Konsumenten dauerhafte Markteintrittsbarrieren<sup>104</sup> gegenüber potentiellen Wettbewerbern dar, da ein loyaler Kundenstamm im Gegensatz zu z.B. zeitlich befristeten Patenten schwer zu durchbrechende, längerfristige Barrieren schafft.<sup>105</sup>

Schließlich entstehen komparative Konkurrenzvorteile durch ein verbessertes Verständnis der Kundenbedürfnisse, was zu Leistungsverbesserungen und einer zielgruppengerechteren Kundenansprache führen kann. Hierdurch kann wiederum die Kundenbindung gesteigert werden.<sup>106</sup>

## 2.3 Determinanten der Kundenbindung

Eine Vielzahl an Autoren hat sich bereits in vielfältigen theoretischen und empirischen Arbeiten mit Einflussfaktoren auf Kundenbindung auseinandergesetzt.

Abb.8 zeigt beispielhaft einige unternehmensexterne und –interne Einflussfaktoren, die nachfolgend diskutiert werden.

---

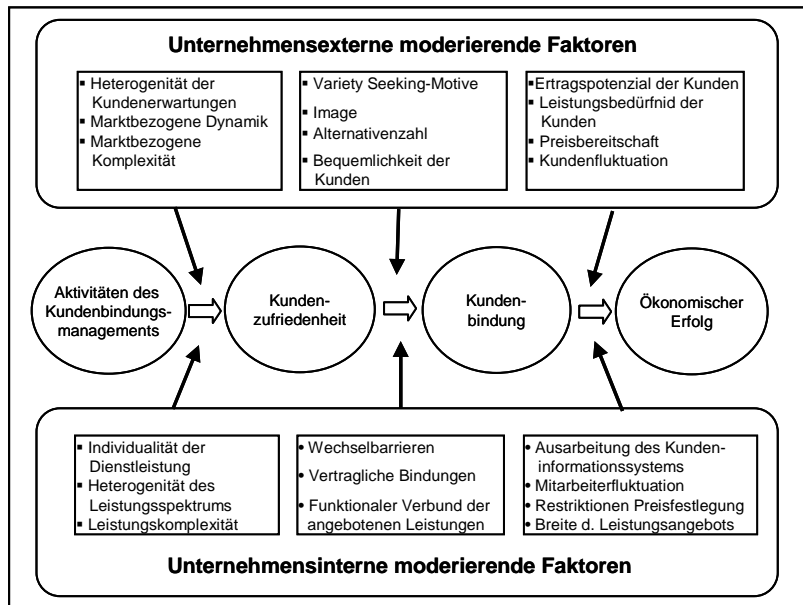
Gleichzeitig senkt das Unternehmen vermutlich die Kosten der Auslieferung, da die Kosten für die Installation der Packstationen, deren Belieferung sowie die Lagerung der Pakete unter den Kosten für die Einzelbelieferung der Paketempfänger liegen dürften.

<sup>104</sup> Unter Markteintrittsbarrieren werden eine Vielzahl von Mobilitätshemmnissen verstanden, die den Eintritt in einen Markt erschweren oder sogar unmöglich machen. Der Aufbau von Markteintrittsbarrieren z.B. durch die Besetzung von Marktnischen und die Verstopfung der Distributionskanäle im Handel sind für einen etablierten Anbieter von Interesse, da sie wichtige Einflussfaktoren für Gewinn, Investitionsbedarf, Marktanteil, Wachstum und Risiko darstellen. Vgl. SIMON / HOMBURG, *Marktbarrieren* (1995), Sp. 1744f.

<sup>105</sup> Vgl. SIMON / HOMBURG, *Marktbarrieren* (1995), Sp. 1750.

<sup>106</sup> Vgl. BACKHAUS / BAUMEISTER, *Kundenbindung* (2000), S. 203, Belz 1993, S. 24, DILLER, *Kundenbindung* (ZFP 1996), S. 82.

Abb.8: Exemplarische Einflussfaktoren auf Kundenbindung



Quelle: BRUHN / GEORGI, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 540

Forschung und Praxis erkennen übereinstimmend in der Kundenzufriedenheit einen wesentlichen Einflussfaktor der Kundenbindung.<sup>107</sup> Dies spiegelt sich wider in der idealtypischen Wirkungskette der

Abb.8: Kundenbindungsaktivitäten eines Unternehmens sollen positiv auf die Kundenzufriedenheit wirken, diese wiederum zu erhöhter Kundenbindung führen, was schließlich in einer Steigerung des ökonomischen Unternehmenserfolgs resultiert.

Allerdings wurde die Kundenzufriedenheit als das bis in die 1990er Jahre postulierte „fundamentale Ziel der Marketingpolitik“ und „Grundlage des langfristigen Markterfolgs“<sup>108</sup> mittlerweile relativiert:<sup>109</sup> Einerseits erlaubt der Grad der Kundenzufriedenheit keine Rückschlüsse auf die Rentabilität eines Kunden.<sup>110</sup>

<sup>107</sup> Vgl. BURMANN, *Konsumentenzufriedenheit* (ZFP 1991), S. 249; JONES / SASSER, *Why Customers Defect* (HBR 1995), S. 89.

<sup>108</sup> Vgl. LINGENFELDER / SCHNEIDER, *Kundenzufriedenheit* (ZFP 1991), S. 109.

<sup>109</sup> Vgl. HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 6; VENOHR / ZINKE, *Kundenbindung* (2000), S. 157; HOMBURG u.a., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 83, BLOEMER / KASPER, *Customer Satisfaction and Brand Loyalty* (JoEP 1995), S. 311. STUM / THIRY schreiben: „A satisfied customer is a repeat customer – maybe.“, STUM / THIRY, *Customer Loyalty* (TDJ 1991), S. 34.

<sup>110</sup> Vgl. REICHELLED, *Treue Kunden* (HBM 1993), S. 112; HOMBURG / BRUHN, *Kundenbindungsmanagement* (2000), S. 6.



Andererseits zeigen empirische Untersuchungen, dass bis zu 80% der Kündiger nach eigenen Angaben zufrieden waren.<sup>111</sup> Die Steigerung der Kundenzufriedenheit kann daher nicht als einziges Ziel von Kundenbindungsmaßnahmen angesehen werden.

In monopolistischen Angebotsmärkten ist beispielsweise die Kundenzufriedenheit kaum relevant, da den Nachfragern zur angebotenen Leistung – abgesehen vom Verzicht – keine Alternative verbleibt. Andererseits unterminieren z.B. Variety-Seeking-Motive den positiven Einfluss von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung.<sup>112</sup>

Weitere moderierende Faktoren auf Unternehmens- und Kundenseite können großen Einfluss auf den Grad der Kundenbindung haben. Kundenseitige Faktoren sind z.B. neben den Variety-Seeking-Motiven die Alternativenzahl, die Bequemlichkeit / Trägheit, die Preisbereitschaft bzw. das verfügbare Einkommen sowie das Alter.<sup>113</sup> Auf Unternehmensseite können Faktoren wie z.B. Komplexität, Breite und funktionaler Verbund des Leistungsangebots, Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation sowie Wechselbarrieren die Kundenbindung beeinflussen.

Letztendlich muss auch der Zusammenhang zwischen Kundenbindung und unternehmerischem Erfolg kritisch betrachtet werden. Empirische Studien haben zwar ergeben, dass in vielen Unternehmen die Kosten der Kundenbindung unter denen der Kundengewinnung liegen. Dennoch ist nicht jeder ge- oder verbundene Kunde auch ein rentabler Kunde, wie REICHELDT bemerkt.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> STUM / THIRY bemerken: „Forty percent of customers who claimed to be satisfied switched suppliers without looking back.“ Vgl. STUM / THIRY, *Customer Loyalty* (TDJ 1991), S. 35 ; HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 83. Laut KON waren 80% der Kündiger eines Internet-Serviceproviders mit den Leistungen zufrieden. Vgl. KON, *Customer Churn* (2004).

<sup>112</sup> Ein zufriedener Urlauber kehrt nicht unbedingt wieder an den selben Urlaubsort zurück, da er im nächsten Urlaub ein anderes Gebiet kennen lernen möchte.

<sup>113</sup> Vgl. DILLER U.A., *Einkaufsstättentreue* (2001) (Treue / Alter); GEORGI, *Kundenbeziehungslebenszyklus* (2000); MEYER / BLÜMELHUBER, *Kundenbindung* (2000); BACKHAUS / BAUMEISTER, *Kundenbindung* (2000). Zu Auswirkungen des Lebensalters auf Marketingmaßnahmen verweist GÜNDLING auf die Verringerung der Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter, die auf der Abnahme der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und des Reaktionsvermögens basiert. Vgl. GÜNDLING, *Kundenorientierung* (1997), S. 195f.

<sup>114</sup> Vgl. REICHELDT, *Treue Kunden* (HBM 1993). HOMBURG / GIERING / HENTSCHEL sehen in diesem Zusammenhang das Retention Marketing als Kundenbindungsmanagement mit dem Fokus auf hochrentablen Kundenbeziehungen bei gleichzeitiger Inkaufnahme bzw. sogar Provokation des Verlustes wenig rentabler Kunden. Vgl. HOMBURG U.A., *Kundenzufriedenheit und Kundenbindung* (2000), S. 119f.

## 3 Forschungsstand Competence-based View

### 3.1 Begriffsbestimmungen im Kontext des Competence-based Views

#### 3.1.1 Diskussion des Begriffs „Kompetenz“

Der Begriff „Kompetenz“ wird in den unterschiedlichsten Forschungsrichtungen und in der Alltagssprache eingesetzt, ohne dass jedoch bislang eine eindeutige und allgemein akzeptierte Definition erarbeitet wurde. Einzelne Forschungsrichtungen entziehen sich der aus wissenschaftstheoretischer Sicht schwierigen Präzisierungsaufgabe des Begriffs und definieren den Kompetenzbegriff „je nach Zweckbestimmung“ individuell.<sup>115</sup> BERGMANN / DAUB / MEURER vertreten sogar die Meinung, dass es „aus der Position unterschiedlicher Theorieansätze – und den damit einhergehenden Erkenntnisinteressen – [...] nicht möglich, und vielleicht auch nicht wünschenswert [ist], eine einheitliche Begriffsbestimmung [von „Kompetenz“] zu etablieren.“<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Der wissenschaftliche Diskurs über die Definition des Kompetenzbegriffes dauert bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten an, wie die folgenden Zitate belegen: Der Versuch, Kompetenz zu definieren, sei „like trying to climb a greased pole.“ Vgl. Phillips, 1984, zitiert nach SPITZBERG / CUPACH, *Interpersonal Competence Research* (1989), S. 5. „Wer auf die Kompetenzdefinition hofft, hofft vergeblich“. Vgl. ERPENBECK, *Kompetenz und kein Ende* (QUEM 1996), S. 9. „The competence-based management literature has focused much attention on ... competence building, much less on the real nature of competence itself.“. Vgl. DURAND, *Incompetence* (2000), S. 69. „Die bisherige wissenschaftliche Diskussion hat gezeigt, dass bislang keine einheitliche Begriffsverwendung erkennbar ist.“ Vgl. BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 10. Auch in der Alltagssprache gibt es bis heute laut STAHL kein einheitliches Verständnis des Begriffes „Kompetenz“. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 219.

<sup>116</sup> Sie führen weiterhin an, dass insbesondere in der angelsächsischen Verwendung deutliche Unterschiede in der begrifflichen Interpretation von „Kompetenzen“ bemerkbar seien durch Verwendung sinnverwandter Konstrukte wie z.B. skills, capabilities, capacities, invisible assets, intangible resources, skill, skills, competence und competency. Vgl. BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 10; STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 220.M

Diese Aussage steht zunächst nicht im Widerspruch zum grundsätzlichen Zweckmäßigkeitsanspruch einer Definition.<sup>117</sup> Dennoch bildet die Definition die notwendige Basis zur Entwicklung von darauf aufbauenden Theorien.<sup>118</sup> Divergierende Begriffsverständnisse erschweren daher den Austausch und die Weiterentwicklung von Forschungsarbeiten und Theorien mit dem selben oder ähnlichem Fokus. Der Autor folgt daher der Meinung von BACKHAUS, der eine „klare und operationale Definition“ für notwendig erachtet, um einen „Begriff für eine wissenschaftliche Diskussion nutzbar zu machen“.<sup>119</sup> Zur Gewinnung eines Überblicks stellt Abb.9 zunächst verschiedene Definitionen dieses Begriffs dar.

---

<sup>117</sup> Die Definition eines auf die individuelle Forschung abgestimmten zweckmäßigen Begriffs ist grundsätzlich unproblematisch, da Definitionen per se weder falsch noch richtig, sondern lediglich zweckmäßig oder unzweckmäßig sein können. Aufgrund des fehlenden Wahrheitsanspruchs von Definitionen führten Definitionsstreitigkeiten oft zu keinem Ergebnis, sondern blockierten nach Meinung von CHMIELEWICZ lediglich „Diskussionszeit zu Lasten wesentlicherer Probleme“. Vgl. , *Forschungskonzeptionen* (1994), S. 49.

<sup>118</sup> Vgl. , *Forschungskonzeptionen* (1994), S. 51.

<sup>119</sup> Vgl. BACKHAUS, *Investitionsgütermarketing* (1995), S. 410.

Abb.9: Beispiel-Definitionen von „Kompetenz“

Sichtweise	Definition	Fokus
Organisationstheorie	„Kompetenz [ist] der Handlungsspielraum , der einer Person positionsspezifisch zur Erfüllung einer bestimmten Verantwortung übertragen wird.“ <sup>120</sup>	Personen und Grenzen ihres Einflusses
Marketing / strategische Unternehmensführung	Die aus vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwachsenden Handlungsmöglichkeiten – „ability or fitness to perform“ <sup>121</sup>	Persönlichkeit statt Person, Vielfalt der Handlungsoptionen statt Grenzen des Einflusses
Handwörterbuch Organisation	Kompetenz ausschließlich aus der Sicht von Rechten und Befugnissen <sup>122</sup>	Rechte, Macht
Personalwesen	Fähigkeit zum Handeln <sup>123</sup>	Fähigkeit zum Handeln
Kognitive Theorie	Biologische Grundfähigkeit des Individuums, effektiv mit der Umwelt zu interagieren <sup>124</sup>	Fähigkeit zur Interaktion
Behavioristische Verhaltenstheorie	Fähigkeit, eine bestimmte soziale Performance zu bringen <sup>125</sup>	Erbringung von Leistungen
Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung	Vermögen einer Person, sich notwendige Qualifikationen anzueignen und innerhalb des Arbeitszusammenhangs zielgerichtet anzuwenden <sup>126</sup>	Aneignung und Anwendung von beruflich relevanten Fähigkeiten
Technologischer Wandel	Kompetenz in Verbindung mit kritischen Informations- und Qualifikationsasymmetrien bei der Diffusion neuer Technologien <sup>127</sup>	Technologieorientierung
Kundenorientierte Unternehmenssicht	Summe aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einem Unternehmen zugeordnet werden, um die Probleme des Kunden zu lösen <sup>128</sup>	Pragmatische Kundenorientierung
System-Marketing <sup>130</sup>	(Wahrgenommene) Kompetenz als Surrogat für die fehlende Informationsmöglichkeit via Suchqualitäten <sup>129</sup>	Risiko-, Kommunikationsorientierung

Quelle: eigene Darstellung, Inhalte z.T. aus STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 219f.

<sup>120</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 219.

<sup>121</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237, Spitzberg / Cupach 1989, S. 6.

<sup>122</sup> Vgl. Bleicher (1980), Handwörterbuch Organisation?, Sp. 1056ff.

<sup>123</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237; König, E., Soziale Kompetenz, in: Gaubler, E. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1992, Sp. 2046-2056; hier: Sp. 2046f.

<sup>124</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237, White 1959, S. 297.

<sup>125</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237, Argyle 1969, S. 319ff.

Gemeinsam ist allen Definitionen der Bezug von „Kompetenz“ auf ein System oder auf Elemente eines Systems. Entsprechend können Menschen, Gruppen, aber auch Organisationen wie z.B. Unternehmen Kompetenzen besitzen. Da eine Unternehmung als soziales System laut ULRICH aus Menschen besteht,<sup>131</sup> sollen zunächst die Verfügungsmöglichkeiten, Wirkungen, Wahrnehmungen und Attributionen individueller Kompetenzen betrachtet werden, um hierdurch das Verständnis von Kompetenz zu fokussieren. Kompetenzen von Gruppen und Unternehmungen scheinen demnach auf individuellen Kompetenzen aufzubauen.

Nach ERPENBECK / HEYSE beruht die **Verfügungsmöglichkeit** über Kompetenzen auf deren Ererbung oder auf deren Erwerb im Laufe des Lebens. Sie sind daher individuell und personenbezogen.<sup>132</sup> Allerdings entfalten Kompetenzen ihre **Wirkung** erst unter spezifischen Bedingungen. BERGMANN / DAUB / MEURER führen als Beispiel Sportler an, bei denen bestimmte Kompetenzen nur in besonderen Teamkonstellationen hervortreten. Daher seien Kompetenzen auch „systemisch“ und „relational“.<sup>133</sup>

Aufgrund der relativen, durch die Umwelt beeinflussten Wirkung von Kompetenzen wird die **Wahrnehmung** der Kompetenzen in der Literatur unterschieden in eine innen- und außenbezogene Wahrnehmung. Die innenbezogene Wahrnehmung erfolgt durch den Kompetenzträger selbst und bezeichnet die situationsbezogene Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Die durch die Umwelt vorgenommene außenbezogene Wahrnehmung wird als erwartete oder – insbesondere in längerfristigen Beziehungen – die erlebte situationsbezogene Fähigkeit

<sup>126</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237, Hoets 1993, S. 117; Faix / Laier 1991, S. 36ff.

<sup>127</sup> Vgl. Kliche, *Innovationsmarketing* (1990); STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 219.

<sup>128</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 237, Backhaus 1992b, S. 410; Weiss 1990, S. 50.

<sup>129</sup> Vgl. BACKHAUS / WEISS, *Kompetenz* (HM 1989), S. 108ff.

<sup>130</sup> Das System-Marketing befasst sich mit Produkt-Leistungs-Bündeln, deren Elemente durch ihre funktionalen Eigenschaften in einer Weise miteinander verbunden sind, dass jede Veränderung eines Elements eine Veränderung des gesamten Systems hervorruft. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 238, Fußnote 10.

<sup>131</sup> ULRICH klassifiziert Unternehmen als soziale Systeme, da sie aus einer Vielzahl von in Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt stehenden Menschen als Elementen bestehen. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 134 und 175. LUHMANN sieht dagegen als Elemente sozialer Systeme Entscheidungen, wobei Handlungen immer dann Entscheidungen darstellen, „wenn und soweit die Sinnggebung einer Handlung auf eine an sie selbst gerichtete Erwartung reagiert.“ Vgl. LUHMANN, *Soziale Systeme* (1996), S. 400. Hervorhebung im Original. Nach Meinung des Autors sind Menschen nach heutigem Verständnis jedoch konstituierendes Element einer Unternehmung; eine menschenlose Unternehmung ist derzeit nicht vorstellbar. Deren individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten beeinflussen neben der Ausstattung mit anderen Ressourcen maßgeblich den unternehmerischen Erfolg.

<sup>132</sup> Vgl. ERPENBECK U.A., *Kompetenzbiographie* (1999), S. 190.

<sup>133</sup> Vgl. BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 20 und 41f.

des Kompetenzträgers oder auch als Kompetenzeindruck bezeichnet.<sup>134</sup> STAHL macht weiterhin darauf aufmerksam, dass für den Kompetenzeindruck nicht „bloßes Erleben, sondern auch [...] Kausalüberlegungen“ entscheidend seien.<sup>135</sup>

Die wahrgenommenen Ursachen für das Zustandekommen eines Handlungsergebnisses beeinflussen maßgeblich die **Attribution** von Kompetenzen: Beispielsweise könnte Person A das positive Ergebnis einer Interaktion mit Person B außergewöhnlichen Umständen oder eigenen Fähigkeiten zuschreiben, obwohl die Kompetenzen von Person B nach deren subjektiver Meinung maßgeblich zum Ergebnis beigetragen haben. Zweifelt A z.B. aufgrund eigener Erfahrungen oder Erzählungen Dritter an der Kompetenz von B, weicht die innenbezogene Wahrnehmung der Kompetenz vom außenbezogenen Kompetenzeindruck ab.<sup>136</sup> Je größer diese Divergenz, desto schwieriger gestalten sich langfristige (Kunden-) Beziehungen.<sup>137</sup>

Aus der Diskussion von Kompetenzen im Hinblick auf deren Verfügungsmöglichkeit, Wirkungen, Wahrnehmungen und Attribution geht hervor, dass Kompetenzen auf situationsadäquate (Re-)Aktionen des Kompetenzträgers abzielen und relativ zu anderen Akteuren wahrgenommen werden. Da in Abhängigkeit von äußeren, niemals vollständig beherrschbaren Einflüssen keine Situation mit einer anderen exakt identisch ist, muss der Akteur sein Handeln also stets situationsspezifisch modifizieren. Dieses Charakteristikum greift STAHL in seiner Definition von Kompetenz als „Fähigkeit zur Generierung von Varietät“ auf.

Zusätzlich soll die relationale Komponente von Kompetenz aufgenommen werden, um den Beziehungsaspekt von Kompetenzen zu unterstreichen. Wie dargestellt haben die innen- und außenbezogenen Wahrnehmungen der eigenen Kompetenzen und die der Beziehungspartner auf die Attribution von Kompetenzen und damit auf die erfolgreiche Ausgestaltung einer Beziehung großen Einfluss.

---

<sup>134</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 221f.

<sup>135</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 222.

<sup>136</sup> KELLEY definiert als Attributionsprinzipien Konsensus (Übereinstimmung des Kompetenzerlebnisses der beteiligten Parteien), Distinktheit (Ausschließlichkeit des Kompetenzerlebnisses) und Konsistenz (Folge gleichwertiger Kompetenzerlebnisse im Zeitablauf). Vgl. KELLEY, *Social Interaction* (1972); KELLEY, *Causal Schemata* (1972). Diese Prinzipien entsprechen den Kriterien von Kompetenz als strategischem Wettbewerbsvorteil: Wichtigkeit (Distinktheit), tatsächliche Wahrnehmung (Konsens) der Leistungsempfänger, Dauerhaftigkeit (Konsistenz). Vgl. SIMON, *Wettbewerbsvorteile* (1998), S. 4; AAKER, *Strategic Market Management* (2001), S. 202ff.; STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 222.

<sup>137</sup> Vgl. WEISS, *Kompetenz* (1990), S. 51.

Basierend auf der obigen Diskussion wird daher Kompetenz wie folgt definiert:

**Kompetenz ist die relationale Fähigkeit, Varietät zu generieren.**<sup>138</sup>

### 3.1.2 Abgrenzung von „Kompetenz“ zu sinnverwandten Konstrukten

Da der Kompetenzbegriff in der Literatur wie bereits dargestellt auf so vielfältige Weise gebraucht wird, erscheint eine Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen sinnvoll.

**Image**<sup>139</sup> bezeichnet die subjektive Aggregation sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Unternehmen. Somit dient das Image als Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Leistung und kann das empfundene Kaufrisiko reduzieren.<sup>140</sup>

Da die Entstehung eines dauerhaften Kompetenzeindrucks auf erlebten Kompetenzen und deren Attribution basiert, ist der Kompetenzeindruck im Vergleich zum Image konkret, spezifisch und relativ volatil. Image hingegen ist unthematischer, umfangreicher und einstellungsähnlicher und erscheint daher stabiler und resistenter gegen Einzelerfahrungen.<sup>141</sup>

**Einstellungen** kennzeichnen die innere Bereitschaft eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent zu reagieren. Drei Einstellungskomponenten können unterschieden werden: die affektive Komponente als gefühlsmäßige Einschätzung des mit der Einstellung verbundenen Subjekts oder Objekts, die kognitive Komponente als mit der Einstellung verbundenes subjektives Wissen

---

<sup>138</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 220f.; BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 21f. Fertigkeiten sind Aktivitäten innerhalb begrenzter Anforderungsbereiche, also konkrete Handlungsvollzüge. Die Kapazität zu bestimmtem Handeln wird als Fähigkeit verstanden. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 220.

<sup>139</sup> STAHL verweist auf eine Studie zu Determinanten von Kundenloyalität, die bei der Befragung die Begriffe Kompetenz und Image kombiniert, was seiner Meinung nach die Aussagefähigkeit der Ergebnisse in Frage stellt. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 239, Fußnote 28; LEARNING INTERNATIONAL, *Kundenloyalität* (1992), S. 5ff.

<sup>140</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Image“; MEFFERT / BRUHN, *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 159.

<sup>141</sup> Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 223.

und die konative Komponente als Ausgestaltung der affektiven und kognitiven Komponente. Letztere spiegelt also die tatsächliche Handlungstendenz wider.<sup>142</sup>

Schließlich soll Kompetenz von **Wissen** abgegrenzt werden. Wissen bezeichnet Kenntnisse und das Bewusstsein von Dingen.<sup>143</sup> Es kann in stiller (tacit), impliziter oder kodifizierter, expliziter Form auftreten. Ersteres ist in Individuen gespeichert und vor allem nicht formalisierbares und daher nur schwer übertragbares Erfahrungswissen. Dagegen sind seine Erträge eher privat aneignbar als bei explizitem Wissen, das in Technologien und organisatorischen Routinen gespeichert und leichter handelbar ist.<sup>144</sup>

In Bezug auf Kompetenz sieht STAHL das Wissen *von* Dingen und das Wissen *über* Dinge als Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenz.<sup>145</sup>

## 3.2 Einordnung des Competence-based Views

Der maßgeblich von PORTER geprägte **Market-based View** ist die grundlegende Theorie zur Erklärung komparativer Konkurrenzvorteile<sup>146</sup> von Unternehmen.<sup>147</sup> Zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen postulierte PORTER zwei in seiner ursprünglichen Formulierung diametral entgegengesetzte Strategien: die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern durch das Angebot eines überragenden Kundennutzens (Qualitätsführerschaft) bzw. die Schaffung eines für Wettbewerbsverhältnisse üblichen Wertes auf Basis einer überlegenen Kostenposition (Kostenführerschaft).<sup>148</sup> Später hat PORTER diese harte Trennung aufgelöst und auch Kombinationen beider Strategieextreme (Outpacing) akzeptiert.

Entscheidend für die Schaffung eines komparativen Konkurrenzvorteils aus Kundensicht sind in diesem Rahmen der Aufbau von Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber durch einen Kosten-, Qualitäts- oder zeitlichen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb. Der Fokus unternehmerischen Managements liegt daher in der

---

<sup>142</sup> Vgl. MEFFERT / BRUHN, *Dienstleistungsmarketing* (2000), S. 92f.; zu Grundlagen der Einstellungsforschung BRAUNSTEIN, *Einstellungsforschung* (2001), S. 95-121.

<sup>143</sup> Vgl. o.V., *Wahrig* (WWW 2004), „Wissen“.

<sup>144</sup> Vgl. RAHMEYER, *Evolutorische Theorie* (2001), S. 37.

<sup>145</sup> STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 223.

<sup>146</sup> Konstitutive Merkmale von komparativen Konkurrenzvorteilen sind Wichtigkeit, tatsächliche Wahrnehmung der Leistungsempfänger sowie Dauerhaftigkeit. Vgl. SIMON, *Wettbewerbsvorteile* (1998), S. 4; AAKER, *Strategic Market Management* (2001), S. 202ff.

<sup>147</sup> Vgl. FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002).

<sup>148</sup> Vgl. FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 380.



Optimierung des Angebots aus Kundensicht, also der optimalen Kombination aller relevanten Merkmale mit dem Ziel, sich der Produktivitätsgrenze anzunähern.

Dieser Ansatz ist in der Literatur vielfach kritisiert worden, da einerseits interne Faktoren nicht berücksichtigt werden. Andererseits hätte die Reinform des Market-based View zur Konsequenz, dass Unternehmen lediglich auf die marktliche Nachfrage reagierten, anstelle durch Innovationen und ein push-to-market eine aktive Einflussnahme zu versuchen.

Der **Resource-based View** greift die obige Kritik auf und erhebt den exklusiven Zugriff auf einzigartige strategische Ressourcen zur Quelle komparativer Wettbewerbsvorteile.<sup>149</sup> Er fokussiert also im Gegensatz zum Outside-In-orientierten Market-based View die Inside-Out-Perspektive. Der Fokus des Managements muss daher auf dem langfristigen Ausbau und der optimalen Nutzung dieser Ressourcen liegen.

Kritisch anzumerken ist allerdings neben der Vernachlässigung der Outside-In-Perspektive die Benennung von Ressourcen als einziger Quelle von KKV. Zudem ist bis dato ungeklärt, welche Ressourcen in diesem Kontext als „relevant“ anzusehen sind. Darüber hinaus ist eine gegebene Ressourcenausstattung der Unternehmungen Ausgangspunkt der Überlegungen.<sup>150</sup> Der Ressourcenansatz vernachlässigt die Schaffung neuer und die Integration und Neukombination bestehender Ressourcen, also die Verbreiterung der Ressourcenbasis.<sup>151</sup>

Dieser Kritik begegnet der **Competence-based View** als Weiterentwicklung des Resource-based Views, indem die produktive Nutzung von Ressourcen durch Kernkompetenzen adressiert wird.<sup>152</sup> Die Basis von KKV bildet also nicht allein der Zugriff auf Ressourcen. Stattdessen sind kollektive Lernprozesse zur Entwicklung von Aktivitäten und Prozessen notwendig, bestimmte Ressourcen optimal einzusetzen. Selbst wenn mehrere Unternehmen einen vergleichbaren Zugriff auf als relevant erachtete Ressourcen haben, kann der Competence-based View daher

---

<sup>149</sup> Für einen Überblick vgl. z.B. FREILING, *Resource-based view* (2001); FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002); RASCHE, *Kernkompetenzen* (1994); FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 387.

<sup>150</sup> Vgl. RAHMEYER, *Evolutorische Theorie* (2001), S. 34.

<sup>151</sup> Diese Fähigkeiten werden auch als dynamic capabilities bezeichnet. Vgl. TEECE U.A., *Dynamic Capabilities* (SMJ 1997), S. 510; EISENHARDT / MARTIN, *Dynamic Capabilities* (SMJ 2000), S. 1107.

<sup>152</sup> Zum Competence-based View vgl. beispielsweise FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002); RAHMEYER, *Evolutorische Theorie* (2001); FREILING, *Competence-based View* (2004); FREILING, *Competence-based Theory* (mr 2004).

Wettbewerbsvorteile bestimmter Unternehmen mittels ihrer Kompetenzen erklären.

FREILING sieht damit im Competence-based View eine entscheidende Brücke zwischen dem Resource-based und dem Market-based View.<sup>153</sup> „(Organisationale) Kompetenzen stellen auf die wiederholbare, wissensbasierte und damit nicht zufällige Möglichkeit zum kollektiven Handeln in einer Unternehmung ab, wodurch die Unternehmung in die Lage versetzt wird, ihre marktlichen Anforderungen zu lösen und sich im Wettbewerb zu behaupten.“<sup>154</sup> Weiterhin führt FREILING aus, dass Kernkompetenzen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen, so dass sich der Competence-based View zur Zusammenführung der Outside-In- und der Inside-Out-Perspektive besonders eigne.<sup>155</sup> Darüber hinaus erlaubt die gemäßigt voluntaristische Grundposition des Competence-based View die unternehmerische Einflussnahme auf marktliche Konstellationen.<sup>156</sup>

Trotz der Aufhebung einiger kritischer Limitationen sowohl des Market-based Views als auch des Resource-based Views ist der Competence-based View auf dem aktuellen Stand noch nicht vollendet. Beispielsweise fehlt eine Erweiterung der Perspektive auf die Stakeholder der Unternehmung. Deren Ressourcen, Kompetenzen und Handeln bestimmen wesentlich die Determinanten und damit letztendlich den Erfolg unternehmerischen Handelns.

---

<sup>153</sup> Vgl. FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 387.

<sup>154</sup> Vgl. KROGH / ROOS, *Competence-Based Perspective* (1992); FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 387.

<sup>155</sup> Vgl. FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 387; RÜHLI, *Resource-based View* (1994).

<sup>156</sup> Vgl. FREILING, *Produktivitätsgrenzen-Ansatz* (DBW 2002), S. 388.

## 4 Kundenkompetenzen zur Erklärung von Kundenbindung

### 4.1 Lösungsansatz: Erweiterung des Competence-based Views

#### 4.1.1 Systemtheoretische Begründung

KANT sieht ein „nach Prinzipien geordnetes Ganzes der Erkenntnis“ als finales Ziel jeder wissenschaftlichen Disziplin,<sup>157</sup> m.a.W. die sachliche und systematische Ordnung der disziplinspezifischen Problemstellungen, Annahmen und Urteile.<sup>158</sup> Die Systemtheorie stellt ein über dieses Ziel hinausgehendes Instrumentarium bereit, indem sie nicht nur die bloße Existenz von Systemen<sup>159</sup> zu beschreiben versucht, sondern eine interdisziplinäre Beschreibung für deren Funktionsweisen anbietet.<sup>160</sup> HILL / FEHLBAUM / ULRICH halten die Systemtheorie deshalb für eine der wichtigsten methodischen Grundkonzeptionen der modernen Betriebswirtschaftslehre,<sup>161</sup> wie sie auch RAFFÉE insbesondere zur Erfassung von Gesamtzusammenhängen als geeignet ansieht.<sup>162</sup> Daher scheint die Systemtheorie für die Erweiterung des Competence-based View vom System „Unternehmung“ auf deren Umsystem besonders geeignet zu sein.

---

<sup>157</sup> Vgl. KANT, *Metaphysische Anfangsgründe* (1913), S. 369.

<sup>158</sup> Vgl. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 23.

<sup>159</sup> Ein System besteht aus einer Menge von materiellen oder immateriellen, abgrenzbaren Einheiten (Elementen), die zueinander in Beziehung stehen und selbst Systeme niedriger Ordnung (Subsysteme) bzw. von anderen Systemen umgeben sein können. Das System ist in ein Umsystem bestehend aus anderen Systemen und Elementen eingebettet. Vgl. SCHNEEWEIß, *Planung1* (1991), S. 18-21. Ein System hebt sich dadurch von anderen Systemen ab, dass die internen Beziehungen zwischen den Elementen stärker ausgeprägt sind als nach außen. Das System wird demnach gerade deshalb zu einem System, weil es im Vergleich zum Umsystem eine geringere Komplexität aufweist. Vgl. KRIEGER, *Systemtheorie* (1996), S. 41. Die vom System im Umsystem ausgeübten Funktionen werden als Zwecke, die vom System eigenständig angestrebten zukünftigen Zustände von Objekten als Ziele bezeichnet. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 114. Analog den Hierarchieebenen eines Systems mit dessen Subsystemen kann eine in sich konsistente Zielhierarchie aufgestellt werden, deren Unterziele sich widerspruchsfrei aus den Oberzielen ableiten lassen müssen und sich nicht gegenseitig ausschließen dürfen. Vgl. ausführlich ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 191f.; WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 42.

<sup>160</sup> Vgl. WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000), S. 79.

<sup>161</sup> Vgl. HILL U.A., *Organisationslehre 1* (1994), S. 17f.

<sup>162</sup> Vgl. RAFFÉE, *Konzepte der Betriebswirtschaftslehre* (1999), S. 34.

Im Sinne der Systemtheorie untergliedern verschiedene Autoren die Unternehmensumwelt in ein Makro- und ein Mikrosystem,<sup>163</sup> was der von LUHMANN geforderten Unterscheidung zwischen dem Umsystem und anderen Systemen im Umsystem folgt.<sup>164</sup> Die Unternehmung selbst beschreibt ULRICH im betriebswirtschaftlichen Kontext als offenes, produktives, soziales System mit den unternehmerischen Funktionsbereichen als Subsystemen.<sup>165</sup>

Das **Makrosystem** als unternehmensunspezifisches Umsystem<sup>166</sup> gibt aus Unternehmenssicht allenfalls mittelbar beeinflussbare politisch-rechtliche<sup>167</sup>, soziokulturelle<sup>168</sup>, ökonomische<sup>169</sup> und technologische<sup>170</sup> Rahmenbedingungen vor,<sup>171</sup>

---

<sup>163</sup> NIESCHLAG ET AL trennen generelle von aufgabenspezifischen Umweltbedingungen (vgl. NIESCHLAG U.A., *Marketing* (2002), S. 613f.), STAEHLE differenziert generelle und spezielle Umwelten (vgl. STAEHLE, *Management* (1999), S. 624f.), BIEBERSTEIN benennt bei gleichem Sinngehalt überbetriebliche und zwischenbetriebliche Einflussfaktoren. Vgl. BIEBERSTEIN, *Dienstleistungs-Marketing* (1998), S. 67. BECKER kritisiert zwar, daß bislang kein zufrieden stellendes Analyseraster entwickelt worden sei, da seiner Meinung nach alle bisher in der Literatur vorgestellten Situationsanalysen entweder unvollständig seien oder Mängel in der Konsistenz und / oder Abgrenzung aufwiesen. Nichtsdestotrotz unterscheidet er ebenfalls eine Makro- und Mikroumwelt, die er ohne weitere Begründung in Subcluster untergliedert und enumerativ anhand von Beispielen erläutert. Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002). Diese Vorgehensweise kann jedoch ebenfalls keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Zu weiteren Analyserastern vgl. u.a. KREIKEBAUM, *Unternehmensplanung* (1997), S. 41; AAKER, *Strategic Market Management* (2001); BUCHINGER, *Umfeldanalysen* (1993); BUCHINGER, *Umfeldanalysen* (1993); WILSON / GILLIGAN, *Marketing Management* (1997).

<sup>164</sup> Beziehungen zwischen dem Umsystem und einem System sind daher von Beziehungen zwischen dem System und anderen Systemen bzw. Elementen im Umsystem zu unterscheiden. Vgl. LUHMANN, *Soziale Systeme* (1996), S. 36f.; PORTER, *Wettbewerbsstrategie* (1999), S. 34.

<sup>165</sup> ULRICH klassifiziert Unternehmen als soziale Systeme, da sie aus einer Vielzahl von in Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt stehenden Menschen als Elementen bestehen. Da der Zweck eines Unternehmens als outputorientiertes System die Erstellung von Gütern für Dritte ist, gehört es seiner Meinung nach der Subklasse der produktiven, sozialen System an. Offen ist ein System, wenn es mit seiner Umwelt interagiert. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 134 und 175. Die Betrachtung des Systems „Unternehmung“ dient der Erforschung unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen. BECKER unterscheidet hierbei zwischen der Potential-, Ressourcen- und Positionsanalyse. Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 99. Die Potentialanalyse umfasst die betrieblichen Bereiche Forschung und Entwicklung, Marketing, Fertigung, Beschaffung, Finanzierung sowie funktionsbereichsübergreifende Funktionen eines Unternehmens. Die Ressourcenanalyse fokussiert auf sachliche, finanzielle, personale und informatorische Mittel. Ziel der Positionsanalyse ist die Untersuchung der Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist, Produkt- bzw. Leistungsvorteile, den Produkt-Mix sowie Stückkosten-Marktpreis-Relationen. Vgl. ausführlich BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002), S. 99f.

<sup>166</sup> Vgl. analog BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002).

<sup>167</sup> Hierunter werden sämtliche Umweltbedingungen verstanden, die der Staat oder andere Institutionen als gesetzgebende Instanzen vorgeben. Vgl. KREIKEBAUM, *Unternehmensplanung* (1997), S. 41.

<sup>168</sup> Unter soziokulturellen Bedingungen werden diejenigen Einflussfaktoren subsumiert, die aus der gesellschaftlichen Umgebung i.w.S. auf ein Unternehmen bzw. eine Branche einwirken. Vgl. KREIKEBAUM, *Unternehmensplanung* (1997), S. 45.

<sup>169</sup> Ökonomische Bedingungen kennzeichnen durch branchen-, volks- und weltwirtschaftliche Entwicklungen beeinflusste Determinanten. Vgl. NIESCHLAG U.A., *Marketing* (2002), S. 614.

<sup>170</sup> Gegenstand der Analyse technologischer Umweltbedingungen ist das für die Branche relevante bekannte oder noch in der Entwicklung befindliche technologische Wissen. Vgl. BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002).

die für die Ausgestaltung des unternehmerischen Zielsystems sowohl Chancen als auch Restriktionen darstellen können.<sup>172</sup>

Das **Mikrosystem** beschreiben ULRICH / FLURI als den unternehmensspezifischen Ausschnitt aus der Unternehmensumwelt, der den Charakter der Unternehmung direkt prägt.<sup>173</sup> Hierunter fallen unternehmensexterne Systeme und Elemente, die Bestandteile des Umsystems sind, in dem sich auch die Unternehmung selbst bewegt.

Aufgrund der systemtheoretisch begründeten Beziehungen zwischen Unternehmen und insbesondere dem Mikrosystem sind komparative Konkurrenzvorteile von Unternehmen zumindest im Rahmen des Mikrosystems zu untersuchen. Es bietet sich daher an, den Competence-based View auf das Mikrosystem zu erweitern und in diesem Kompetenzen und deren Einflüsse auf das Unternehmen zu untersuchen.

---

<sup>171</sup> Vgl. stellvertretend für viele BECKER, *Marketing-Konzeption* (2002); BIEBERSTEIN, *Dienstleistungs-Marketing* (1998), S. 67; STAEHLE, *Management* (1999), S. 624f. NIESCHLAG ET AL führen zusätzlich zu den genannten Bedingungen physische Determinanten auf, unter denen sie klimatische und geographische Bedingungen sowie die Infrastruktur verstehen. Vgl. NIESCHLAG U.A., *Marketing* (2002). KREIKEBAUM analysiert des weiteren ökologische Rahmenbedingungen bezüglich der Nutzung biologischer Ressourcen. Vgl. KREIKEBAUM, *Unternehmensplanung* (1997), S. 46. Um zu große Überschneidungen mit den im Text genannten vier Faktoren zu vermeiden, werden physische Kriterien insbesondere bei der Analyse der politisch-rechtlichen sowie technologischen Faktoren berücksichtigt. Gehen ökologische Kriterien auf gesetzgeberische Determinanten zurück, fallen sie unter politisch-rechtliche Faktoren, sind sie auf den gesellschaftlichen Wertewandel zurückzuführen, unter soziokulturelle Faktoren.

<sup>172</sup> Vgl. NIESCHLAG U.A., *Marketing* (2002); STAEHLE, *Management* (1999), S. 624-34; BIEBERSTEIN, *Dienstleistungs-Marketing* (1998), S. 67-83. KREIKEBAUM gibt zu bedenken, dass nicht alle Faktoren gleichermaßen für bestimmte Branchen bzw. Unternehmen relevant sein müssen. Vgl. KREIKEBAUM, *Unternehmensplanung* (1997), S. 40.

<sup>173</sup> Vgl. ULRICH / FLURI, *Management* (1995), S. 41.

## 4.1.2 Stakeholderorientierte Begründung

Das auf FREEMAN zurückgehende Stakeholder-Konzept greift die systemtheoretische Beschreibung der Beziehungen der Unternehmung mit dem Mikro- und Makrosystem sowie mit ihren Funktionsbereichen auf.<sup>174</sup> Daher scheint dieses Konzept geeignet, das Mikrosystem von Unternehmen auf relevante Elemente zu untersuchen, die bei einem Erweiterungsversuch des Competence-based Views berücksichtigt werden müssen.

Stakeholder sind alle Gruppen, die aktiv Ansprüche an die Unternehmung stellen und / oder Beiträge zu ihrem Bestehen leisten bzw. passiv von dessen Entscheidungen direkt betroffen sind.<sup>175</sup> Die Anspruchsgruppen, deren Ansprüche gegen die Unternehmung und Beiträge zu dieser i.S.d. Stakeholder-Ansatzes sowie deren Einordnung nach dem in Kapitel 4.1.1 beschriebenen systemtheoretischen Verständnis in die Umwelten der Unternehmung erläutert.

---

<sup>174</sup> Vgl. FREEMAN, *Strategic Management* (1951), S. 53. Der Stakeholder-Ansatz kann als eine neue Richtung der Systemtheorie angesehen werden, da in der Systemtheorie das Umsystem „Unternehmensumwelt“ als Anspruchsträger eines Unternehmens dargestellt wird. Vgl. ULRICH, *Soziales System* (1970), S. 162f.

<sup>175</sup> Vgl. FREEMAN, *Strategic Management* (1951), S. 52-55; WÖHE / DÖRING, *Betriebswirtschaftslehre* (2000).

Abb.10: Art, Ansprüche und Beiträge von Stakeholdern

Systemtheoretischer Bezug	Anspruchsgruppen (Stakeholder-Ansatz)	Interessen gegenüber der Unternehmung	Beiträge zur Unternehmung	
System „Unternehmung“	Unternehmensintern	Eigenkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einkommen / Gewinn</li> <li>· Erhaltung, Verzinsung, Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals</li> <li>· Selbständigkeit / Entscheidungsautonomie</li> <li>· Macht, Einfluss, Prestige</li> </ul>	· Eigenkapital
		Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einkommen / Gewinn</li> <li>· Selbständigkeit / Entscheidungsautonomie</li> <li>· Macht, Einfluss, Prestige</li> <li>· Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten</li> </ul>	· Dispositive Arbeit
		Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einkommen</li> <li>· Soziale Sicherheit</li> <li>· Sinnvolle Betätigung, Entfaltung eigener Fähigkeiten</li> <li>· Zwischenmenschliche Kontakte</li> <li>· Status, Anerkennung, Prestige</li> </ul>	· Ausführende Arbeit
Mikrosystem	Unternehmensextern	Fremdkapitalgeber	· Dem Risiko der Kapitalanlage entsprechende Rendite	· Fremdkapital
		Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Langfristige Lieferbeziehungen</li> <li>· zuverlässige Bezahlung</li> </ul>	· Güterverkauf
		Kunden	· Qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistung zu fairen Konditionen	· Abnahme von Gütern
		Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Einhaltung fairer Grundsätze und Spielregeln der Marktkonkurrenz</li> <li>· Kooperation auf branchenpolitischer Ebene</li> </ul>	· Zwang zum effektiven und effizienten Ressourceneinsatz
Makrosystem	Staat und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Steuern</li> <li>· Arbeitsplatzsicherung</li> <li>· Sozialleistungen</li> <li>· Beiträge zur Infrastruktur</li> <li>· Einhalten von Gesetzen und Normen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rechtsordnung</li> <li>· Infrastruktur</li> <li>· Umweltgüter</li> </ul>	

Es sei darauf hingewiesen, dass grundsätzlich alle potentiellen unternehmensinternen Anspruchsgruppen aktuelle unternehmensexterne Anspruchsgruppen sind. Z.B. gehören potentielle Eigenkapitalgeber zu unternehmensexternen Anspruchsgruppen mit dem Interesse des „informiert werdens“. Stellt ein potentieller Eigenkapitalgeber der Unternehmung tatsächlich Kapital zur Verfügung, fällt er in die unternehmensinterne Anspruchsgruppe der Eigenkapitalgeber. Aus Vereinfachungsgründen werden potentielle Anspruchsgruppen nicht dargestellt. Des weiteren können grundsätzlich bestimmte Anspruchsgruppen mehrfache Rollen einnehmen: Arbeitnehmer und Kunden können z.B. auch Eigenkapitalgeber (Aktionäre) sein.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe, G., Betriebswirtschaftslehre (2000), S. 99; Ulrich, H. / Fluri, E., Management (1993), S. 79

Kunden werden in diesem Analyserahmen dem Mikrosystem zugerechnet, so dass die Erweiterung des Competence-based View auf Kunden und die Verknüpfung mit einer Analyse von Kompetenzaspekten der Kundenbindung aus theoretischer Perspektive valide erscheint.

### 4.1.3 Erweiterung des Competence-based View auf Kundenkompetenzen

An dieser Stelle müsste ein methodologischer Rahmen aufgespannt werden, der die überschneidungsfreie Beschreibung aller denkbaren Ausprägungen von Kundenkompetenzen ermöglicht. Auf dieser Basis kann dann eine begründete Auswahl der für Kundenbindung relevant erscheinenden Ausprägungen von Kundenkompetenzen vorgenommen werden.

Da diese Diskussion über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde, sollen stattdessen exemplarisch einige im Kontext der Kundenbindung relevant erscheinende Kundenkompetenzen dargestellt werden.<sup>176</sup>

Unter **materieller Kompetenz** wird die Verfügungsmöglichkeit über ausreichende Tauschmittel für ausschließlich marktlich verfügbare Leistungen verstanden. Diese Tauschmittel sind in der Regel finanzielle Mittel, deren Verfügungsmöglichkeit in eigenen Mitteln (z.B. Bargeld) oder fremden Mitteln (z.B. Kredit) liegen kann. Eine ausreichende materielle Kompetenz ist damit notwendige Voraussetzung für das Konstrukt Kundenbindung in Bezug auf entgeltliche Leistungen.<sup>177</sup>

---

<sup>176</sup> Diese Aufzählung erhebt daher weder den Anspruch auf Vollständigkeit noch auf exakte Definitionen und totale Überschneidungsfreiheit, sondern spiegelt lediglich den aktuellen Arbeitsstand wider. Verschiedene Autoren haben bereits versucht, eine entsprechende Terminologie zu Kompetenzausprägungen zu entwickeln, wie nachfolgend beispielhaft aufgezeigt wird. BULLINGER unterscheidet Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Vgl. BULLINGER, *Unternehmer* (TR 1991), S. 31. APEL fügt als zusätzliche Ausprägung die Individualkompetenz hinzu. Vgl. APEL, *Optimierung von Lernvorgängen* (1988), S. 6. KÖNIG differenziert dagegen die kognitive, soziale und emotionale Kompetenz. Vgl. KÖNIG, *Soziale Kompetenz* (1992), Sp. 2047. BACKHAUS trennt in Anlehnung an WEISS epistemische von heuristischen Kompetenzen. Vgl. BACKHAUS, *Investitionsgütermarketing* (1995), S. 410f.; WEISS, *Kompetenz von Systemanbietern* (1992), S. 59f. STAHL sieht die integrative Kompetenz als übergeordnete Kompetenz von epistemischen, heuristischen und relationalen Kompetenzen. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 223f. Nicht alle in der Literatur entwickelten Ansätze sind allerdings schlüssig, vollständig bzw. überschneidungsfrei. Beispielsweise heben BERGMANN / DAUB / MEURER bezüglich der Auflistung von KNOLL zwar die „deutliche Unterscheidung“ zwischen der Selbst-, Sozial-, Schnittmengen-, Medien-, System-, Kultur-, Sach-, Durchsetzungs- und Wertekompetenz hervor. Vgl. BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 10; KNOLL, *Bewegung* (2001), S. 135. Nach Meinung des Autors ist KNOLLS Unterteilung jedoch weder überschneidungsfrei noch scheinen die verschiedenen Kompetenzen auf einer Ebene zu stehen. Systemkompetenz als „Kenntnisse, Fähigkeiten und grundlegende Orientierungen im Blick auf das Zusammenwirken von Einzelem und umfassenderer Einheit“. (vgl. KNOLL, *Bewegung* (2001), S. 135) kann im Sinne der Systemtheorie als Obermenge aller anderen Kompetenzen interpretiert werden. Die Unterscheidung zwischen Werte-, Sozial- und Selbstkompetenz erscheint ebenfalls wenig hilfreich, so dass dieser Ansatz an STAHLs Kritik bezüglich diverser Kompetenzaufteilungen als „beliebige Kombination in rezepthaften Beiträgen in verschiedenen Fachartikeln“ erinnert. Vgl. STAHL, *Beziehungskompetenz* (1996), S. 239, Fußnote 29.

<sup>177</sup> Kundenbindung basiert auf mindestens einem Leistungsbezug in der Vergangenheit. Siehe Definition „Kundenbindung“.



Ohne ausreichende materielle Kompetenz sind Ansätze zum Re-/ Cross- und Upselling aussichtslos.

**Fachkompetenz** beschreibt die Fähigkeit, Leistungen zur Erfüllung eigener Bedürfnisse evaluieren und einsetzen zu können.<sup>178</sup> Hierzu zählt bei integrativen Leistungen auch die Einbringung eigener Kompetenzen in den Leistungserstellungsprozess. Beispielsweise fallen hierunter das Wissen um Technologien und die Kenntnis relevanter Leistungen und deren Merkmale, um vor dem Kauf das den eigenen Bedürfnissen und Rahmenbedingungen entsprechende optimale Angebot zu identifizieren.<sup>179</sup> Erkennt ein Nachfrager nicht alle für die Entscheidungssituation relevanten Parameter oder kann er diese nicht ausreichend beurteilen, wählt er evtl. eine suboptimale Leistung, die nicht seinen eigentlichen Bedürfnissen und Vorstellungen entspricht. Unzufriedenheit mit der nachgefragten Leistung könnte somit negativ auf Kundenbindung wirken.

Mangelnde Fachkompetenz kann auch zu erhöhter, objektiv ungerechtfertigter Fluktuation führen. Zu Beginn der 1990er Jahre gab es beispielsweise zum Teil große Versorgungslücken bei allen Mobilfunknetzen. Mit der Empfangsqualität unzufriedene Kunden wechselten zu anderen Unternehmen, stellten dann jedoch fest, dass die Versorgungslücken vergleichbar waren. Nachdem Kunden diesen Lernprozess durchschritten hatten, blieben sie dem zuletzt gewählten Anbieter treu. Der erste Wechsel erfolgte jedoch aufgrund mangelnder Fachkompetenz; objektiv war er unnötig.

Die **Sprachkompetenz** wird als Fähigkeit des korrekten Verständnisses (passive Sprachkompetenz) von Sprache und der adäquaten eigenen sprachlichen Kommunikation (aktive Sprachkompetenz) verstanden.<sup>180</sup>

Unter passiver Sprachkompetenz fällt die Fähigkeit, Fremd- und Fachsprache zu verstehen und korrekt zu interpretieren. Beispielsweise erfreuen sich fremd- und insb. englischsprachige Claims in deutschen Werbungen großer Beliebtheit. Die in den Claims codiert enthaltenen Botschaften werden jedoch oftmals nicht oder falsch verstanden, so dass die Kommunikation keine oder

---

<sup>178</sup> Vgl. WOLLENWEBER, *Vermittlung von Schlüsselqualifikationen* (1994); S. 115, HEYSE, *Selbstorganisiertes Lernen* (2003); S. 577, JUNG, *Personalwirtschaft* (1999), S. 256f.

<sup>179</sup> Vgl. SMIDT / MARZIAN, *Kundenwert* (2003), S. 195; GÜNDLING, *Kundenorientierung* (1997), S. 46.

<sup>180</sup> Durch die Sprache erschließen sich Menschen die Welt und vice versa auch die Welt der Sprache. Das Entziffern der Sprache setzt jedoch die Kenntnis des Codes voraus, welcher die Bedeutungen enthält. ORTMANN verweist in diesem Zusammenhang auf Wittgenstein, der argumentiert: „Eine Sprache verstehen, heißt die Lebensform verstehen, in die jene Regeln eingelassen sind.“ Vgl. ORTMANN, *Welterschließung* (2003), S. 16.

sogar kontraproduktive Wirkungen erzielt.<sup>181</sup> Auch Werbeprospekte, Bedienungsanleitungen und Handbücher müssen zielgruppenkonform sein, um Verständnisschwierigkeiten, Fehlbedienungen und daraus resultierende Unzufriedenheiten bzw. negative Auswirkungen auf Kundenbindung zu vermeiden.<sup>182</sup>

Aktive Sprachkompetenz beschreibt die Fähigkeit, sich situationspezifisch adäquat artikulieren zu können. Hierzu zählen Fremd- und Fachsprachenkenntnisse, aber auch Eloquenz in der Alltagssprache. Hierunter fällt z.B. die Fähigkeit, einer anderen Person einen Sachverhalt so zu beschreiben, dass diese ein korrektes Verständnis von der Situation erhält. Diese Kompetenz ist beispielsweise bei Problemschilderungen an Agenten von Call-Centern notwendig, wenn es um die telefonische Behebung und Betreuung geht.<sup>183</sup>

**Soziale Kompetenz** beinhaltet nach KNOLL „Kenntnisse und Fähigkeiten, Beziehungen zwischen Menschen unter Einschluss der eigenen Person wahrzunehmen und zu gestalten“.<sup>184</sup> Der Erfolg von insbesondere auf die Bindungsbereitschaft des Kunden zielende verbundeneorientierte Kundenbindungsmaßnahmen ist jedoch fragwürdig, wenn bei diesem die Fähigkeit, sich zu binden, nur schwach ausgeprägt ist.

Der Kauf von Fair-Trade-Produkten, wie z.B. Kaffee aus Eine-Welt-Läden, setzt ebenfalls soziale Kompetenzen voraus: Andere, qualitativ vergleichbare oder sogar bessere Produkte werden zwar günstiger angeboten. Bestimmte Menschen sind jedoch aufgrund ihrer Werte und Einstellungen zur Zahlung des Aufpreises für Fair-Trade-Produkte bereit, um Bauern aus den Erzeugerländern ein höheres Einkommen zu garantieren. Soziale Kompetenzen adressiert auch der deutsche Bekleidungshersteller Trigema durch die Bewerbung der rein deutschen Produkti-

<sup>181</sup> TUMA beschreibt die Ergebnisse einer von SAMLAND durchgeführten Studie (n=1104, Alter 14 bis 49 Jahre, Deutschland) über das mangelhafte Verständnis englischsprachiger Reklamesprüche in Deutschland: z.B. wird der Sat1-Claim „Powered by Emotion“ von einigen Interviewten als „Kraft durch Freude“ missverstanden. Weniger als 20% der Befragten konnten den Spruch von Audi „Driven by instinct“ korrekt übersetzen, nur 8% den RWE-Claim „One Group. Multi Utilities“. Vgl. TUMA, *Sense stimuliert* (Spiegel 2003).

<sup>182</sup> GÜNDLING führt als Negativbeispiel Werbeprospekte von PC-Händlern an, die mit technischen Fachbegriffen für die Leistungsmerkmale ihrer Produkte werben. Eine von GÜNDLING zitierte Studie belegt jedoch, dass ein Großteil der Bevölkerung diese Fachbegriffe nicht kennt bzw. nicht versteht. Aufgrund mangelnder Sprachkompetenz der Zielgruppe ist der Wirkungsgrad der Werbung daher suboptimal. Diese Studie ist zwar aus heutiger Sicht für den beschriebenen Markt veraltet, die grundsätzliche Aussage scheint aber auch heutzutage gültig und auf andere Märkte bzw. Situationen übertragbar zu sein. Vgl. GÜNDLING, *Kundenorientierung* (1997), S. 126; EICHMEIER, *Digitale Euphoriker* (W&V 1996), S. 79f.

<sup>183</sup> Dörner interpretiert „Marketing“ als die Befähigung zur Kompetenzentwicklung von Kunden, sich selbst besser zu verstehen und ihre Wünsche zu artikulieren. Vgl. DÖRNER, *Arzt* (2001); BERGMANN U.A., *Meta-Kompetenz* (2003), S. 35.

<sup>184</sup> Vgl. KNOLL, *Bewegung* (2001), S. 135.

on<sup>185</sup>, ebenso wirbt die britische Supermarktkette Sainsbury für Lebensmittelangebote mit deren Erzeugung in Großbritannien.<sup>186</sup>

Durch die Ansprache sozialer Kompetenzen der Nachfrager erfolgt eine Differenzierung von der Konkurrenz mit dem Ziel der Absatz- und Umsatzsteigerung.<sup>187</sup>

**Zeitkompetenz** steht für die Fähigkeit bzw. Möglichkeit, über ausreichend Zeit zur Nachfrage von Leistungen bzw. zur Reaktion auf Kundenbindungsmaßnahmen seitens eines Unternehmens zu verfügen. Im ersten Fall kann die vorhandene Zeit eines Kunden notwendige Voraussetzung für die Leistungsnachfrage sein, wie z.B. bei einem Frisörbesuch, der die persönliche Anwesenheit des Kunden erfordert. Umgekehrt kann eine geringe eigene Zeitverfügung bei Make-or-Buy-Entscheidungen die Leistungsnachfrage begründen, z.B. die Einstellung einer Haushaltshilfe durch einen viel beschäftigten Manager mit wenig Freizeit.

Die zeitlichen Verfügungsmöglichkeiten ihrer Zielgruppen müssen Unternehmen auch bei der Ausgestaltung von Kundenbindungsaktivitäten einbeziehen. Der Kunde wägt ab, ob er seine frei verfügbare Zeit für die Reaktion auf Kundenbindungsmaßnahmen aufwendet oder anderweitig nutzt.

Die **Kompetenzbeschaffungskompetenz** bezeichnet die Zugangsmöglichkeit zu Kompetenzen Dritter. Hierunter fallen Familienangehörige, Freunde und Bekannte, Arbeitskollegen sowie andere, auch professionelle, Ratgeber. Als Beispiele seien genannt die Installation eines Internetzugangs bei Freunden bzw. Eltern. Letztere sind zwar die Empfänger der Zielleistung, jedoch nur bedingt die Entscheider. Hierdurch erweitert sich der Adressatenkreis von Marketing- und Kundenbindungsmaßnahmen über den eigentlichen Kunden hinaus bzw. je nach Zielgruppe müssen Kundenbindungsmaßnahmen den Einfluss Dritter beim Leistungsnachfrageprozess berücksichtigen.

Als weitere denkbare Kompetenzen seien beispielhaft Methodenkompetenz<sup>188</sup>, emotionale Kompetenz<sup>189</sup> und Selbstkompetenz<sup>190</sup> genannt, ohne die Aufzählung als vollständig abschließen zu wollen.

---

<sup>185</sup> Vgl. TRIGEMA, *Wir über uns* (WWW 2004).

<sup>186</sup> „We [Sainsbury] have a policy of buying British and labelling it as British wherever we can.“ Vgl. J SAINSBURY, *Buy British* (WWW 2004).

<sup>187</sup> Vgl. PORTER, *Wettbewerbsstrategie* (1999).

<sup>188</sup> Kenntnisse und Fähigkeiten zur Anwendung von Methoden.

## Erste Konsequenzenprognose: Auswirkungen von Kundenkompetenzen auf Kundenbindung

Finales Ziel dieses Kapitels ist der Entwicklungsbeginn eines Hypothesengerüsts zur Erklärung der Auswirkungen von Kundenkompetenzen auf Kundenbindung ggf. unter Berücksichtigung anderer moderierender Variablen.<sup>191</sup> Analog der Definition von Kundenkompetenz ist diese im relativen Kontext zum Leistungsangebot und zur Leistungsnachfrage zu sehen. Im jetzigen Stadium der Forschungsarbeit können lediglich erste, rudimentär erscheinende Hypothesen formuliert werden.

Die unterschiedlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Kundenkompetenz und Kundenbindung werden anhand der Kombinationen der jeweiligen Extremausprägungen – hohe bzw. niedrige Kundenkompetenz und hohe bzw. niedrige Kundenbindung – in Abb.11 vereinfacht dargestellt. Der Autor ist sich bewusst, dass die Einflüsse von Kundenkompetenzen auf Kundenbindung in vielfältigen Wechselwirkungen mit anderen Variablen stehen. Eine isolierte ceteris-paribus-Analyse scheint für ein Grundverständnis der Zusammenhänge jedoch förderlich zu sein. In einem nächsten Schritt müssen Wechselwirkungen mit anderen Variablen in Betracht gezogen werden.

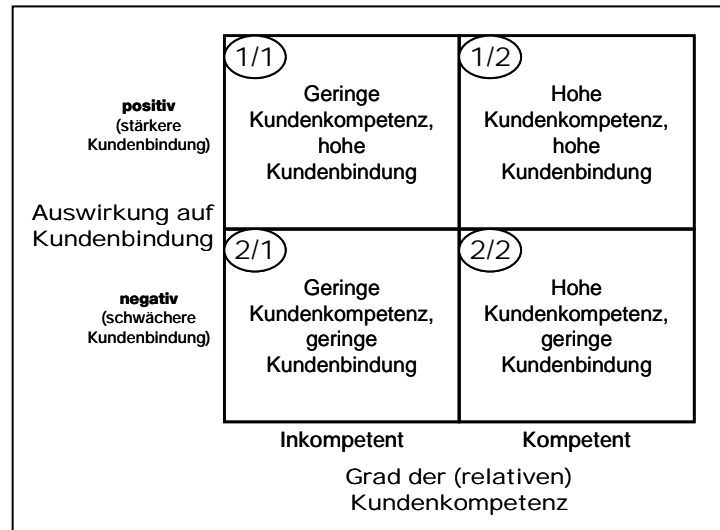
---

<sup>189</sup> Fähigkeit, Emotionen zu empfinden, zu differenzieren und mitzuteilen.

<sup>190</sup> Kenntnisse und Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich mit neuen Lebenssituationen auseinander zu setzen. Vgl. KNOLL, *Bewegung* (2001), S. 135.

<sup>191</sup> Kundenkompetenzen sind in diesem Zusammenhang erklärende Variablen, Kundenbindung die erklärte Variable.

Abb.11: Ausprägungen von Kundenkompetenz und Wirkung auf Kundenbindung



Quelle: eigene Darstellung

Das **Feld 1/1** der Abb.11 beschreibt gering ausgeprägte Kundenkompetenzen mit einem positiven Einfluss auf Kundenbindung. Dieser Fall ist insbesondere bei komplexen oder Vertrauensleistungen relevant, wie z.B. bei Babynahrung oder einer Steuerberatung. Gemeinsam ist den Beispielen, dass dem Käufer zur Beurteilung der Inhaltsstoffe und der Wirkungen von Babynahrung bzw. zur Beurteilung des Ergebnisses der Steuerberatung i.d.R. die notwendigen Fachkompetenzen fehlen. Er trifft daher die Entscheidung für einen bestimmten Nahrungsmittelhersteller bzw. Steuerberater aufgrund anderer Kriterien, wie z.B. Werbebotschaften oder Weiterempfehlung. Solange sich der Kunde keine für die Selbsterstellung bzw. Leistungsüberprüfung ausreichenden Fachkompetenzen aneignet, wird er c.p. wiederholt die Leistungen desselben Anbieters nachfragen. Fehlende Kundenkompetenzen können daher eine positive Wirkung auf Kundenbindung haben, wenn gleichzeitig andere Qualitäten kaufentscheidenden Einfluss haben.

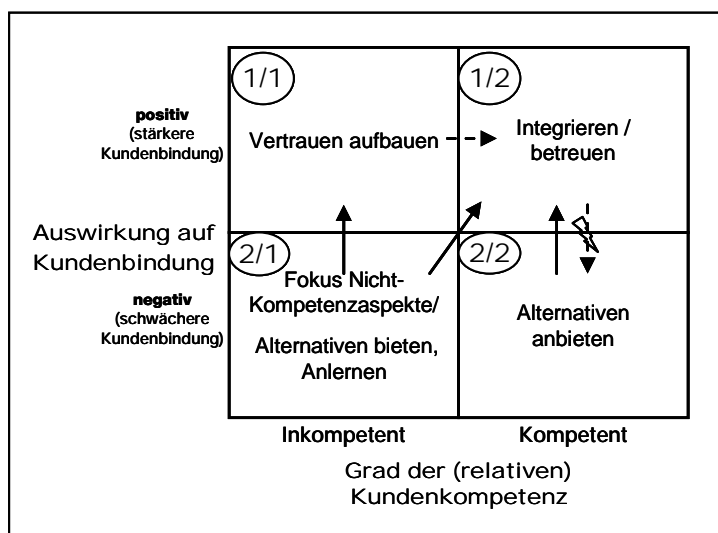
Mangelnde Kundenkompetenzen können jedoch Kundenbindung auch negativ beeinflussen (vgl. **Feld 2/1**). Beispielsweise wendet ein Kunde das Produkt eines Anbieters aufgrund fehlender Kenntnisse falsch an, obwohl das Produkt ordnungsgemäß funktioniert. Hält er das Produkt jedoch für fehlerhaft bzw. zu komplex, kann dies zu Unzufriedenheit und somit zum Anbieterwechsel – also zu einer geringen Kundenbindung – führen. In diesem Fall könnte ein Anlernen des Kunden oder eine verbesserte Produktgestaltung zu einer höheren Kundenzufriedenheit und damit auch Kundenbindung führen.

Dies könnte die Kundenkompetenz erhöhen und damit hypothetisch zu einer höheren Kundenbindung führen (vgl. **Feld 1/2**). Ist die Kundenkompetenz ausreichend hoch, dass er sich z.B. bei Dienstleistungen selbst in den Leistungserstellungsprozess einbringen kann und fällt das Ergebnis zu seiner Zufriedenheit aus, könnte dies zu einer Erhöhung des Kundenbindungsgrads führen.

Allerdings können hohe Kundenkompetenzen auch einen negativen Effekt auf Kundenbindung haben (vgl. **Feld 2/2**), wenn der Kunde genügend Kompetenzen zur vollständigen Selbsterstellung oder individuellen Zusammenstellung einzelner Leistungen besitzt. Beispielsweise verzichten Kunden von Direktbanken bewusst auf Beratungsleistungen zugunsten einer Preisersparnis. Die Priorisierung der Auswahlentscheidung kann sich bei hohen Kundenkompetenzen daher zu Kriterien verschieben, die für einen Anbieter negative Auswirkungen auf Kundenbindung zur Folge haben.

Die folgende Abb.12 zeigt auf, welche Strategien Unternehmen je nach Kombination der Ausprägungen von Kundenkompetenzen und Kundenbindung verfolgen könnten. Auch diese Gedankengänge stellen zunächst nur den Status quo einer Ideengenerierung dar ohne Anspruch auf theoretische Fundierung. Ziel aller Maßnahmen muss grundsätzlich die Erhöhung der Kundenbindung sein.

**Abb.12: Mögliche Strategien zur Berücksichtigung von Kundenkompetenzen bei Kundenbindungsmaßnahmen**



Quelle: eigene Darstellung

Bei geringem Grad der Kundenkompetenz aber starker Kundenbindung (**Feld 1/1**) könnte der Fokus für unternehmensseitige Kundenbindungsmaßnahmen

auf dem Aufbau von Vertrauen liegen, wenn die Beeinflussung der Kundenkompetenz nicht möglich ist oder nicht opportun erscheint.

Erhöht sich der Kompetenzgrad des Kunden durch unternehmensseitig nicht beeinflussbare Variablen<sup>192</sup> bzw. ist der Grad der Kundenkompetenz bei hoher Kundenbindung ebenfalls hoch (**Feld 1/2**), sollte das Unternehmen versuchen, den Kunden stärker in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren, um neben dem Versuch der Verstärkung der Kundenbindung von dessen Kompetenzen zu profitieren. Alternativ kann versucht werden, den Kunden stärker oder individueller zu betreuen.

Haben schwach ausgeprägte Kundenkompetenzen einen negativen Einfluss auf die Kundenbindung (**Feld 2/1**), bieten sich einem Unternehmen folgende Möglichkeiten:

Fokussierung auf Nicht-Kompetenzaspekte der Kundenbindung: Beispielsweise kann ein Unternehmen durch den Aufbau von Vertrauen versuchen, dem Kunden Ängste vor der Inanspruchnahme der Leistung aufgrund mangelnder eigener Kompetenzen zu nehmen (Migration von Feld 2/1 zu Feld 1/1).

Erhöhung der Kundenkompetenzen oder Angebot von Alternativen (Verlagerung von Feld 2/1 zu Feld 1/2): Hat der Kunde ein geringes Produktverständnis bzw. Anwendungsprobleme (geringe Fachkompetenz), kann das Unternehmen versuchen, den Kunden anzulernen bzw. ihm die Inanspruchnahme der Leistung zu vereinfachen. Im Extremfall könnte dies jedoch zu einer Verlagerung zu Feld 2/2 führen, wenn sich der Kunde kompetent genug fühlt, auf bestimmte Leistungen des Anbieters verzichten zu können. Andererseits kann das Angebot von Leistungsalternativen Kundenbindung erhöhen, wenn diese vom Kunden geringere Kompetenzen erfordern und damit die relative Kundenkompetenz bezüglich der Leistung steigt.

Zur Erhöhung der Kundenbindung eines kompetenten Kunden mit geringer Kundenbindung (**Feld 2/2**) kann ein Anbieter den Kunden nur durch das Angebot einer alternativen Leistung halten, die den individuellen Kundenwünschen näher kommt. Beispielsweise eröffneten viele angestammte Bankhäuser Anfang des Jahrzehnts Direktbanken mit einem reduzierten aber preisgünstigeren Leistungs-

---

<sup>192</sup> Der Grad der zeitlichen oder materiellen Kompetenz eines Kunden kann sich auch verschlechtern z.B. durch Verringerung eines regelmäßigen Einkommens. Aus Vereinfachungsgründen wird hiervon abstrahiert.

angebot. Allerdings kann dies der ursprünglichen Positionierung entgegenstehen, weshalb dieser Schritt kritisch zu prüfen ist.

## 5 Abschließende Betrachtungen

Dieser Beitrag diskutierte, welche Auswirkungen kundenseitige Kompetenzen auf Kundenbindung haben kann. Die Arbeit basiert hierfür auf drei Säulen: der Beschreibung des Forschungsstands bezüglich Kundenbindung (Kapitel 2), der Begründung der Anwendung sowie der Darlegung des historischen Kontextes des Competence-based Views (Kapitel 3) sowie der Erweiterung des Competence-based View auf Kunden inkl. einer Konsequenzenprognose in Bezug auf Kundenbindung (Kapitel 4).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vorhandene aber auch fehlende Kundenkompetenzen sowohl positive als auch negative Effekte auf Kundenbindung haben können. Ein genaues Verständnis von Produkt-, Branchen-, Unternehmens-, Persönlichkeits- und anderen situativen Besonderheiten ist daher die Voraussetzung für eine fundierte Analyse relevanter Kundenkompetenzen in Bezug auf Kundenbindung und deren Wirkungszusammenhängen mit anderen relevanten Einflussfaktoren, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Alter und Einkommen. Nachfolgende Arbeiten müssen sich vertieft mit den hier z.T. nur angerissenen Fragestellungen beschäftigen, um die aufgezeigten Forschungslücken fundiert zu schließen.



## Literaturverzeichnis

**Aaker, D.A.** (*Strategic Market Management*): Strategic Market Management, New York, 2001.

**Anderson, E. / Fornell, C. / Lehmann, D.** (*Customer Satisfaction*): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing (JoM), Nr. 58, Juli 1994, S. 53-66.

**Apel, H.-J.** (*Optimierung von Lernvorgängen*): Überlegungen und Vorschläge zur Optimierung von Lernvorgängen in der betrieblichen Aus- und Fortbildung, Industrie- und Handelskammer zu Köln, Köln, 1988.

**Backhaus, K.** (*Investitionsgütermarketing*): Investitionsgütermarketing, München, 1995.

**Backhaus, K. / Baumeister, C.** (*Kundenbindung*): Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 201-226.

**Backhaus, K. / Günter, B. / Kleinaltenkamp, M. / Raffée, H. (Hrsg.)** (*Marktleistung und Wettbewerb*): Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, 1997.

**Backhaus, K. / Weiss, P.A.** (*Kompetenz*): Kompetenz - die entscheidende Dimension im Marketing, Harvard Manager (HM), Vol. 11, Nr. 3, 1989, S. 107-113.

**Bamberg, G. / Coenenberg, A.G.** (*Entscheidungslehre*): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, München, 2002.

**Baumgartner, B. / Hruschka, H.** (*Markentreue*): Ein Discrete Choice-Modell zur Erklärung von Markentreue auf Grundlage von Theorien des Lernens und der wahrgenommenen Unsicherheit, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 54, Juni 2002, S. 299-316.

**Bayus, B.** (*Brand Loyalty*): Brand Loyalty and Marketing Strategy: An Application to Home Appliances, Marketing Science (MSc), Vol. 11, Nr. 1, 1992, S. 21-38.

**Becker, J.** (*Vertriebscontrolling*): Strategisches Vertriebscontrolling. Customer Relationship Marketing und Data Mining., München, 2. Aufl. 2001.

**Becker, J.** (*Marketing-Konzeption*): Marketing-Konzeption, München, 2002.

**Bellmann, K. / Frelling, J. / Hamman, P. / Mildenerger, U. (Hrsg.)** (*Kompetenz-Managements*): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, 2002.

**Bergmann, G. / Daub, J. / Meurer, G.** (*Meta-Kompetenz*): Die absolute Kompetenz. Von der Kompetenz zur Meta-Kompetenz, Erster Zwischenbericht zum Forschungsprojekt Kompetenz und Selbstorganisation QUEM Berlin, Teil 3, Siegen, 2003.

- Bergmann, G. / Daub, J. / Meurer, G.** (*Relationale Kompetenzentwicklung*): Die relationale Kompetenzentwicklung, Erster Zwischenbericht zum Forschungsprojekt Kompetenz und Selbstorganisation QUEM Berlin, Teil 2, Siegen, 2003
- Bidlingmaier, J.** (*Unternehmensziele*): Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden, 1964.
- Bieberstein, I.** (*Dienstleistungs-Marketing*): Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen, 1998.
- Biesel, H.H.** (*Multi-Channel-Vertrieb*): Kundenmanagement im Multi-Channel-Vertrieb. Strategien und Werkzeuge für die konsequente Kundenorientierung, Wiesbaden, 2002.
- Bloemer, J. / Kasper, H.** (*Customer Satisfaction and Brand Loyalty*): The Complex Relationship between Customer Satisfaction and Brand Loyalty, *Journal of Economic Psychology (JoEP)*, Nr. 16, 1995, S. 311-329.
- Braunstein, C.** (*Einstellungsforschung*): Einstellungsforschung und Kundenbindung: zur Erklärung des Treueverhaltens, Wiesbaden, 2001.
- Bruhn, M.** (*Relationship Marketing*): Relationship Marketing, München, 2001.
- Bruhn, M.** (*Integrierte Kundenorientierung*): Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, 2002.
- Bruhn, M. / Georgi, D.** (*Kundenbindungsmanagement*): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 2000, S. 529-558.
- Bruhn, M. / Homburg, C. (Hrsg.)** (*Kundenbindungsmanagement*): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 2000.
- Buchinger, G.** (*Umfeldanalysen*): Umfeldanalysen für das strategische Management, Wien, 1993.
- Bullinger, H.-J.** (*Unternehmer*): Unternehmer, stellt jetzt die Weichen neu!, *Technische Rundschau (TR)*, 83. Jg., Heft 22, 1991, S. 26-33.
- Burmann, C.** (*Konsumentenzufriedenheit*): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP)*, Nr. 4, 1991, S. 249-258.
- Chmielewicz, K.** (*Forschungskonzeptionen*): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart, 1994.
- Churchil, G. / Surprenant, C.** (*Determinants of Customer Satisfaction*): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research (JoMR)*, Nr. 19, November 1982, S. 491-504.
- Conger, J.C. / Conger, A.J.** (*Heterosocial competence*): Components of heterosocial competence, in: Curran, J.P. / Monti, P.M. (Hrsg.), *Social Skills Training*, New York, 1982, S. 313-347.

**Copeland, M.** (*Consumer's Buying Habit*): Relation of Consumer's Buying Habit to Marketing Methods, Harvard Business Review (HBR), April 1923, S. 282-289.

**Corsten, H.** (*Dienstleistungsmanagement*): Dienstleistungsmanagement, München / Wien, 1997.

**Day, G.S.** (*Market-Driven Organizations*): The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing (JoM), Vol. 58, No. 10, 1994, S. 37-52.

**Deutsche Post AG** (*Packstation*): Deutsche Post: Packstation jetzt auch für Privatkunden, DHL Pressearchiv, Bonn, 4.1.2002, [http://www.dhl.de/dhl?check=yes&lang=de\\_DE&xmlFile=53900](http://www.dhl.de/dhl?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=53900).

**Dichtl, E.** (*Markenartikel*): Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels, Markenartikel heute, Marke Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 17-33.

**Dick, A. / Basu, K.** (*Customer Loyalty*): Customer Loyalty: Towards an Integrated conceptual Framework, Journal of the Academy of Marketing Science (JoAMS), Vol. 22, Nr. 2, 1994, S. 99-113.

**Diller, H.** (*Beziehungs-Marketing*): Beziehungs-Marketing, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Nr. 9, 1995, S. 442-447.

**Diller, H.** (*Kundenbindung*): Kundenbindung als Marketingziel, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), Nr. 2, 1996, S. 81-94.

**Diller, H.** (*Beziehungsmanagement*): Beziehungsmanagement, Die Betriebswirtschaft (DBW), Nr. 57, 1999, S. 572-575.

**Diller, H.** (*Wunderwaffe CRM*): "Es kommt weniger darauf an was man macht, sondern wie man es macht." Wunderwaffe CRM? Möglichkeiten und Grenzen des Beziehungsmarketings im Internet, markenartikel (ma), Nr. 3, 2001, S. 90-104.

**Diller, H. / Goerdt, T. / Geis, G.** (*Einkaufsstättentreue*): Marken- und Einkaufsstättentreue bei Konsumgütern, Arbeitspapier Nr. 58, Universität Erlangen-Nürnberg, Betriebswirtschaftliches Institut, Nürnberg, 1997.

**Dörner, K.** (*Arzt*): Der gute Arzt, Stuttgart, 2001.

**Dreher, A.** (*Marketingorientierung*): Marketingorientierung als Unternehmensphilosophie, Wiesbaden, 1995.

**Drucker, P.F.** (*Management*): The Practice of Management, New York / Evanston, 1954.

**Durand, T.** (*Incompetence*): Forms of Incompetence, Sanchez, R. / Heene, A., Theory development for competence based management, Stamford, Conn., 2000, S. 69-95.

**Eichmeier, D.** (*Digitale Euphoriker*): Baldrian für digitale Euphoriker, Werben & Verkaufen (W&V), Nr. 43, 1996, S.78-81.

**Eisenhardt, K. / Martin, J.** (*Dynamic Capabilities*): Dynamic Capabilities: What are they?, Strategic Management Journal (SMJ), Vol. 21, 2000, S. 1105-1121.

- enviaM** (*Energie-Verbrauch*): Energie-Verbrauch, [http://www.enviam.de/welt/energie\\_und\\_wissen/energie\\_statistik/797.html](http://www.enviam.de/welt/energie_und_wissen/energie_statistik/797.html), Quellenangabe: Verband der Elektrizitätswirtschaft (VDEW), Berlin, 2003, Download 24.8.2004.
- Erpenbeck, J.** (*Kompetenz und kein Ende*): Kompetenz und kein Ende?, QUEM-Bulletin (QUEM), Heft 1, 1996, S. 9-13.
- Erpenbeck, J. / Heyse, V. / Hoehn, G.** (*Kompetenzbiographie*): Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster u.a., 1999.
- Föhrenbach, J.T.** (*Unternehmenskommunikation*): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als Bestandteil der Unternehmenskommunikation, München, 1995.
- Freeman, R.E.** (*Strategic Management*): Strategic Management, Marshfield (MA), 1951.
- Freeman, R.E.** (*Stakeholder Approach*): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, 1984.
- Freiling, J.** (*Resource-based view*): Resource-based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden, 2001.
- Freiling, J.** (*Produktivitätsgrenzen-Ansatz*): Strategische Positionierung auf Basis des "Produktivitätsgrenzen-Ansatzes": Market-based View und kompetenztheoretische Überlegungen, in: DBW, Heft 4, 2002, S. 377-395.
- Freiling, J.** (*Competence-based View*): Competence-based View der Unternehmung, Die Unternehmung, Heft 1, 2004, S. 5-25.
- Freiling, J.** (*Competence-based Theory*): A Competence-based Theory of the Firm, management revue (mr), Jg. 15, Nr. 1, 2004, S. 27-52.
- Fritz, W. / Förster, F. / Raffée, H. / Silberer, G.** (*Unternehmensziele*): Unternehmensziele in Industrie und Handel. Eine empirische Untersuchung zu Inhalten, Bedingungen und Wirkungen von Unternehmenszielen, Die Betriebswirtschaft (DBW), Heft 4, 1985, S. 375-394.
- Fritz, W. / Förster, F. / Wiedmann, K.-P. / Raffée, H.** (*Unternehmensführung*): Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, Die Betriebswirtschaft (DBW), Heft 5, 1988, S. 567-586.
- Gabler, T.** (*Wirtschaftslexikon*): Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, 1997, CD-ROM.
- Garbarino, E. / Johnson, M.D.** (*Customer Relationships*): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, Journal of Marketing (JoM), Vol. 63, April 1999, S. 70-87.
- Georgi, D.** (*Kundenbeziehungslebenszyklus*): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 227-248.

- Giering, A.** (*Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität - Eine Untersuchung moderierender Faktoren, Wiesbaden, 2000.
- Graumann, J.** (*Dienstleistungsmarke*): Die Dienstleistungsmarke. Charakterisierung und Bewertung eines neuen Markentypus aus absatzwirtschaftlicher Sicht, München, 1983.
- Gündling, C.** (*Kundenorientierung*): Maximale Kundenorientierung, Stuttgart, 2. Aufl. 1997.
- Hamel, W.** (*Zielsysteme*): Zielsysteme, in: Frese, E., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1992, Sp. 2634-2652.
- Hamman, P. / Freiling, J. (Hrsg.)** (*Ressourcen- und Kompetenzperspektive*): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, 2000.
- Hanser, P.** (*Kunden näher rücken*): Dem Kunden näher rücken. Wie sich Unternehmen neu organisieren, absatzwirtschaft (asw), Nr. 7, 1992, S. 45-.
- Herrmann, A. / Huber, F. / Wricke, M.** (*Zufriedenheitsurteile*): Die Herausbildung von Zufriedenheitsurteilen bei Alternativenbetrachtungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 51, 7.8.1999, S. 677-692.
- Heyse, V.** (*Selbstorganisiertes Lernen*): Selbstorganisiertes Lernen, in: von Rosenstiel, L. / Regent, E. / Domsch, M.E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, 2003, S. 573-xxx.
- Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P.** (*Organisationslehre 1*): Organisationslehre 1, Stuttgart / Bern, Band 1, 1994.
- Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P.** (*Organisationslehre 2*): Organisationslehre 2, Stuttgart / Bern, Band 2, 1994.
- Homburg, C.** (*Kundennähe*): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden, 1998.
- Homburg, C. / Bruhn, M.** (*Kundenbindungsmanagement*): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 3-36.
- Homburg, C. / Faßnacht, M. / Werner, H.** (*Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 505-527.
- Homburg, C. / Giering, A.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, ASW 1-2/2000, S. 82-91.
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F.** (*Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 81-112.

- Homburg, C. / Stock, R.** (*Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit*): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Die Unternehmung, Heft 6, 2001, S. 377-400.
- Hong, M.Y. / Kim, S.** (*Broadband's future*): Broadband's future: Lessons from South Korea, The McKinsey Quarterly (McKQ), Nr. 4, 2004.
- Hülsmann, M.** (*Orientierungsdilemma*): Management im Orientierungsdilemma: Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit, Dissertation, Bremen, 2002.
- J Sainsbury plc** (*Buy British*): Buy British, <http://www.j-sainsbury.co.uk/index.asp?pageid=353>, Download 24.8.2004.
- Jacoby, J. / Chestnut, R.W.** (*Brand Loyalty*): Brand Loyalty Measurement and Management, New York, 1978.
- Jacoby, J. / Kyner, D.** (*Repeat Purchasing Behavior*): Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior, Journal of Marketing Research (JoMR), Februar 1973, S. 1-9.
- Jones, E.E. / Kanouse, D.E. / Kelley, H.H. / Nisbett, R.E. / Valins, S. / Weiner, B.** (Hrsg.) (*Attribution*): Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, Morristown (NJ), 1972.
- Jones, T. / Sasser, E.W.** (*Why Customers Defect*): Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review (HBR), November / Dezember 1995, S. 88-99.
- Jung, H.** (*Personalwirtschaft*): Personalwirtschaft, Wien, 1999.
- Kant, I.** (*Metaphysische Anfangsgründe*): Metaphysische Anfangsgründe der Naturwissenschaft, Berlin, 1913.
- Kaupp, P.** (*Werbepsychologie*): Neuere Ansätze zur psychosozialen Ansprache von Kunden: Eine Einführung in die Werbepsychologie, Hesse, J. / Kaup, P. (Hrsg.), Kundenkommunikation und Kundenbindung, Berlin, 1997, S. 95-150.
- Kelley, H.H.** (*Causal Schemata*): Causal Schemata and the Attribution Process, in: Jones, E.E. u.a. (Hrsg.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, Morristown (NJ), 1972, S. 151-174.
- Kelley, H.H.** (*Social Interaction*): Attribution in Social Interaction, in: Jones, E.E. u.a. (Hrsg.), Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, Morristown (NJ), 1972, S. 1-26.
- Kleser, A.** (*Organisationsstrukturen*): Zur wissenschaftlichen Begründbarkeit von Organisationsstrukturen, Zeitschrift Führung und Organisation (ZFO), Heft 5, 1971, S. 239-49.
- Kleser, A.** (*Organisationstheorien*): Organisationstheorien, Stuttgart, 2002.
- Kleinaltenkamp, M.** (*Dienstleistungen*): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M. / Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, 1998, S. 29-52.

**Kleinaltenkamp, M.** (*Kundenintegration*): Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 337-354.

**Kliche, M.** (*Innovationsmarketing*): Zum Interaktionsansatz im Innovationsmarketing, in: Kliche, M. (Hrsg.), Investitionsgütermarketing - Positionsbestimmung und Perspektiven, Wiesbaden, 1990, S. 53-76.

**Knoll, J.** (*Bewegung*): ...dass eine Bewegung entsteht, in: Quem-report 67, Berlin, 2001, S.135-148.

**Kobi, J.M. / Wüthrich, H.A.** (*Unternehmenskultur*): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg am Lech, 1986.

**Kohli, A.K. / Jaworski, B.J.** (*Market Orientation*): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, 1990, S. 1-18.

**Kon, M.** (*Customer Churn*): Customer Churn. Stop before it starts, Mercer Management Journal (MMJ), Vol. 17, 2004, S. 54-60.

**König, E.** (*Soziale Kompetenz*): Soziale Kompetenz, in: Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1992, Sp. 2046-2056.

**Kosiol, E.** (*Erkenntnisgegenstand*): Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZFB), 1961, S. 13-39.

**Kotler, P. / Blimel, F.** (*Marketing-Management*): Marketing-Management, Stuttgart, 2001.

**Krafft, M.** (*Kunde im Fokus*): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?, Die Betriebswirtschaft (DBW), 4/1999, S. 511-530.

**Krafft, M.** (*Kundenbindung und Kundenwert*): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg, 2002.

**Kreikebaum, H.** (*Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart, 1997.

**Krieger, D.J.** (*Systemtheorie*): Einführung in die allgemeine Systemtheorie, München, 1996.

**Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P.** (*Konsumentenverhalten*): Konsumentenverhalten, München, 2003.

**Krogh, G. von / Roos, J.** (*Competence-Based Perspective*): Towards a Competence-Based Perspective of the Firm, Working Paper 15, Norwegian School of Management, Sandvika, 1992.

**Kromrey, H.** (*Sozialforschung*): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen, 2002.

**Krüger, S.M.** (*Zufriedenheitsmanagement*): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement. Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, München, 1997.

**Kühn, R.** (*Kundenorientierung*): Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management, Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (ZFP), Nr. 2, 1991, S. 98-.

**Kupsch, P.** (*Unternehmungsziele*): Unternehmungsziele, Stuttgart / New York, 1979.

**Kuß, A.** (*Kaufentscheidung*): Information und Kaufentscheidung, in: Haedrich, G. (Hrsg.), Marketing Management, Schriftenreihe, Band 10, Berlin / New York, 1987.

**Kuß, A. / Tomczak, T.** (*Käuferverhalten*): Käuferverhalten. Eine marketingorientierte Einführung, Stuttgart, 2004.

**Learning International** (*Kundenloyalität*): Wie erreicht man Kundenloyalität? - Forschungsbereich Deutschland, in: Learning International (Hrsg.), Target 2000, Strategische Studien zu Geschäftsthemen der Wirtschaft, Düsseldorf, 1992.

**Lichtenthal, J. / Wilson, D.** (*Becoming Market Oriented*): Becoming Market Oriented, Journal of Business Research (JoBR), Vol 24, No. 3, 1992, S. 191-207.

**Lingenfelder, M. / Schneider, W.** (*Kundenzufriedenheit*): Die Kundenzufriedenheit. Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, Marketing ZFP, 2/1991, S. 109-119?.

**Liu, H.** (*Market Orientation*): Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, European Journal of Marketing (EJoM), Vol. 29, No. 1, 1995, S. 57-71.

**Luhmann, N.** (*Soziale Systeme*): Soziale Systeme, Frankfurt a.M., 1996.

**Maas, P.** (*Customer Value*): Von «P» zu «C»: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.), Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, 2001, S. 44-62.

**Matzler, K.** (*Customer Value Management*): Customer Value Management, Die Unternehmung, Heft 4, 2000, S. 289-308.

**Meffert, H.** (*Marketing*): Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden, 1993.

**Meffert, H.** (*Wettbewerbsstrategien*): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 115-136.

**Meffert, H. / Bruhn, M.** (*Markenstrategien im Wettbewerb*): Markenstrategien im Wettbewerb, Wiesbaden, 1984.

**Meffert, H. / Bruhn, M.** (*Dienstleistungsmarketing*): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden, 2000.



**Meyer, A. / Blümelhuber, C. (Kundenbindung):** Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 269-292.

**Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.) (Kundenzufriedenheit und Kundenbindung):** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München, 1998.

**Müller, W. / Riesenbeck, H.-J. (Anhängliche Kunden):** Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, Harvard Business Manager (HBM), Vol. 13, Nr. 3, 1991, S. 67-79.

**Narver, J.C. / Slater, S.F. (Market Orientation):** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing (JoM), Vol. 54, No. 10, 1990, S.20-35.

**Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (Marketing):** Marketing, Berlin, 2002.

**o.V. (Wachstumsgrenzen):** Discounter stoßen an Wachstumsgrenzen, WirtschaftsWoche (WiWo), 11.8.2004, <http://www.wiwo.de>.

**o.V. (Wahrig):** Wahrig Deutsches Wörterbuch, <http://www.wissen.de>, 2004.

**Oliver, R.L. (Consumer Loyalty):** Whence Consumer Loyalty?, Journal of Marketing (JoM), Vol. 63 (special issue), 1999, S. 33-44.

**Ortmann, G. (Welterschliessung):** Organisation und Welterschliessung. Dekonstruktionen, Wiesbaden, 2003.

**Penrose, E.T. (Theory of the firm):** The theory of the growth of the firm, Oxford, 1959.

**Pepels, W. (Kommunikations-Management):** Kommunikations-Management, Stuttgart, 2001.

**Peter, S.I. (Kundenbindung):** Kundenbindung als Marketingziel. Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden, 2001.

**Plinke, W. (Kundenorientierung):** Fallgruben der Kundenorientierung überspringen, absatzwirtschaft (asw), Nr. 3, 1992, S. 97-.

**Plinke, W. (Geschäftsbeziehungsmanagement):** Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.), Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u.a., 1997, S. 1-62.

**Popper, K.R. (Erkenntnis):** Objektive Erkenntnis, Hamburg, 1993.

**Popper, K.R. (Forschung):** Logik der Forschung, Tübingen, 1994.

**Popper, K.R. (Propheten):** Falsche Propheten: Hegel, Marx und die Folgen, Tübingen, 2003.

**Popper, K.R. (Problemlösen):** Alles Leben ist Problemlösen, München, 2004.

**Porter, M. (Wettbewerbsstrategie):** Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a.M. / New York, 1999.

**Post, J. / Preston, L. / Sachs, S.** (*Redefining the Corporation*): Redefining the Corporation, Stanford, 2002.

**Prim, R. / Tilmann, H.** (*Sozialwissenschaft*): Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft. Studienbuch zur Wissenschaftstheorie Karl R. Poppers, Wiesbaden, 2000.

**Raffée, F. / Fritz, W.** (*Führungskonzeptionen*): Dimensionen und Konsistenz der Führungskonzeptionen von Industrieunternehmen im Vergleich, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Forschung (zbf), Heft 4, 1992, S. 303-322.

**Raffée, H.** (*Konzepte der Betriebswirtschaftslehre*): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Bitz, M. et al (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, München, 1999, Bd. 1, S. 3-46.

**Rahmeyer, F.** (*Evolutorische Theorie*): Prolegomenon zu einer evolutorischen Theorie der Unternehmung, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Beitrag Nr. 202, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg, 2001.

**Rasche, C.** (*Kernkompetenzen*): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, 1994.

**Reichheld, F.F.** (*Treue Kunden*): Treue Kunden müssen auch rentabel sein, Harvard Business Manager (HBM), März 1993, S. 112-.

**Reichheld, F.F. / Sasser, E.W.** (*Zero-Migration*): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 137-152.

**Rosenstiel, L. v. / Regent, E. / Domsch, M.E. (Hrsg.)** (*Führung*): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart, 2003.

**Rühl, E.** (*Resource-based View*): The Resource-based View of Strategy, in: Gomez, P. / Hahn, D. / Müller-Stewens, G. / Wunderer, R. (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden, 1994, S. 31-57.

**Rust, R. / Zahorik, A. / Keiningham, T.** (*Return on Quality*): Return on Quality (RoQ): Making Service Quality Financially Accountable, Journal of Marketing (JoM), Nr. 59, April 1995, S. 58-70.

**Sanchez, R. / Heene, A.** (*Developing Theory*): Recent Progress in Developing Theory for Competence-Based Management, Sanchez, R. / Heene, A., Theory development for competence based management, Stamford, Conn., 2000, S. xxi-xxix.

**Scharnbacher, K. / Kiefer, G.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, München, 2003.

**Schierenbeck, H.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München / Wien, 2003.

**Schiffer, H.-W.** (*Energiemarkt Deutschland*): Energiemarkt Deutschland (Zusammenfassung), [http://www.enviam.de/meta/downloadcenter/downloads/schwerpunktthema\\_juli\\_2003.pdf](http://www.enviam.de/meta/downloadcenter/downloads/schwerpunktthema_juli_2003.pdf), 2003, Download 24.8.2004.

- Schmalenbach, E.** (*Dynamische Bilanz*): Dynamische Bilanz, Leipzig, 1931.
- Schneeweiß, C.** (*Planung 1*): Planung. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Band 1, Berlin u.a., 1991.
- Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E.** (*Empirische Sozialforschung*): Methoden der empirischen Sozialforschung, München, 1999.
- Schoppe, S.S.** (*Theorie der Unternehmung*): Moderne Theorie der Unternehmung, München, 1995.
- Sexty, R.W.** (*Stakeholder Relations*): Approaches to Understanding Stakeholder Relations, <http://www.uccs.mun.ca/~rsext/business8107/StakeholderRelations.htm>, 2004, Download 31.8.2004.
- Sheth, J.** (*Brand Preferences*): How Adults Learn Brand Preferences, Journal of Advertising Research (JoAR), Vol. 8, September, 1968, S. 25-36.
- Simon, H.** (*Hidden Champions*): "Hidden Champions": Speerspitze der deutschen Wirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZFB), Nr. 9, 1990, S. 882-.
- Simon, H.** (*Wettbewerbsvorteile*): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart, 1988.
- Simon, H. / Homburg, C.** (*Marktbarrieren*): Marktbarrieren, in: Tietz, B. et al (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 1995, Sp. 1744-56.
- Simon, H. / Homburg, C.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden, 1998.
- Smidt, W. / Marzian, S.H.** (*Kundenwert*): Brennpunkt Kundenwert. Mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen, Berlin u.a., 2003.
- Spitzberg, B. / Cupach, W.R.** (*Interpersonal Competence Research*): Handbook of Interpersonal Competence Research, New York, 1989.
- Staehele, W.H.** (*Management*): Management, München, 1999.
- Stahl, K.H.** (*Beziehungskompetenz*): Beziehungskompetenz, in: Hinterhuber, H. u.a., Das Neue Strategische Management, Wiesbaden, 1996, S. 217-245.
- Stauss, B.** (*Qualitätsmessung*): Besonderheiten der Qualitätsmessung bei industriellen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Buying-Center-Problematik, in: Backhaus, K. / Günter, B. / Kleinaltenkamp, M. / Raffée, H. (Hrsg.), Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden, 1997, S. 503-523.
- Stauss, B.** (*Beschwerdemanagement*): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 293-318.
- Stum, D. / Thiry, A.** (*Customer Loyalty*): Building Customer Loyalty, Training & Development Journal (TDJ), April, 1991, S. 34-36.

**Svendsen, A.** (*Collaborative Stakeholder Relationships*): Building Collaborative Stakeholder Relationships, [http://www.cim.sfu.ca/pages/resources\\_collaborative.htm](http://www.cim.sfu.ca/pages/resources_collaborative.htm), 1999, Download 31.8.2004.

**Svendsen, A. / Boutilier, R.G. / Wheeler, D.** (*Business Value Creation*): Stakeholder Relationships, Social Capital and Business Value Creation, Toronto, 2003.

**Teece, D. / Pisano, G. / Shuen, A.** (*Dynamic Capabilities*): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal (SMJ)*, Vol. 18, 1997, S. 509-533.

**Tomczak, T. / Dittrich, S.** (*Kundenbindung*): Kundenbindung - bestehende Kundenpotentiale langfristig nutzen, in: Hinterhuber, H.H. / Matzler, K., *Kundenorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden, 1999, S. 61-83.

**Trigema** (*Wir über uns*): Wir über uns, <http://www.trigema.de>, "Unternehmen", "Wir über uns", Download 24.8.2004.

**Tuma, T.** (*Sense stimuliert*): Werbung - Die Sense stimuliert, *Der Spiegel*, Nr. 38, 9.9.2003, S. 87.

**Ulrich, H.** (*Soziales System*): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, 1970.

**Ulrich, H. / Fluri, E.** (*Management*): Management. Eine konzentrierte Einführung, Bern / Stuttgart, 1995.

**Venohr, B. / Zinke, C.** (*Kundenbindung*): Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 2000, S. 153-172.

**Vollmer, I.** (*Loyalität unzufriedener Kunden*): Die Loyalität unzufriedener Kunden, Wiesbaden, 2002.

**Weiber, R.** (*Nachfrageverbundenheit im Systemgeschäft*): Die Bedeutung der Nachfrageverbundenheit im Systemgeschäft, in: Backhaus, K. / Günter, B. / Kleinaltenkamp, M. / Raffée, H. (Hrsg.), *Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*, Wiesbaden, 1997, S. 365-383.

**Weiber, R.** (*Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft*): Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin u.a., 1997, S. 277-348.

**Weinberg, P.** (*Verhaltenswissenschaftliche Aspekte*): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, 2000, S. 39-54.

**Weiss, P.A.** (*Kompetenz*): Kompetenz - ein Konstrukt für die Risikoreduktion bei der Beschaffung von Systemtechnologien, Arbeitspapier Nr. 12, Universität Münster, Münster, 1990.

**Weiss, P.A.** (*Kompetenz von Systemanbietern*): Die Kompetenz von Systemanbietern, Berlin, 1992

- Weißberger, B.E.** (*Vertrauensstrategien*): Zur Bedeutung von Vertrauensstrategien für den Aufbau und Erhalt von Kundenbindung im Konsumgüterbereich, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 50, 7.8.1998, S. 614-639.
- Wesemeier, J.** (*Kundenbindung*): Vertrauen als Strategie der Kundenbindung. Eine Operationalisierung und empirische Überprüfung im Dienstleistungssektor, Hamburg, 2002.
- Westbrook, R. / Oliver, R.** (*Consumption Emotion Patterns*): The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, Journal of Consumer Research (JCR), Nr. 18, Juni 1991, S. 84-91.
- Wild, J.** (*Methodenprobleme*): Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 2, Stuttgart, 1975, Sp. 2654-2678.
- Wilson, R.M.S. / Gilligan, C.** (*Marketing Management*): Strategic Marketing Management, Oxford, 1997.
- Wilton, P. / Nicosia, M.** (*Consumer Satisfaction*): Emerging Paradigms for the Study of Consumer Satisfaction, European Research (ER), Vol. 14, 1986, S. 4-11.
- Wirtz, B.W.** (*Geschäftsbeziehungsmanagement*): Geschäftsbeziehungsmanagement und Beziehungsmarketing. Strategien und Erfolgsfaktoren interorganisationaler Unternehmensbeziehungen, Zürich, 1999.
- Wirtz, B.W.** (*Rekonfigurationsstrategien*): Rekonfigurationsstrategien und multiple Kundenbindung in multimedialen Informations- und Kommunikationsmärkten, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 52, Mai 2000, S. 290-306.
- Wiswede, G.** (*Markenbildung*): Psychologie der Markenbildung, Markenartikel heute, Marke Markt und Marketing, Wiesbaden, 1978, S. 135-58.
- Wobbe, D.** (*Kundenbindungsmanagement*): Ressourcenorientiertes Kundenbindungsmanagement. Die Entwicklung eines analytisch-synoptischen Phasenmodells zur Identifikation, Entwicklung und Nutzung von Kundenbeziehungen, Hamburg, 2002.
- Wöhe, G. / Döring, U.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 2000.
- Wollenweber, H.** (*Vermittlung von Schlüsselqualifikationen*): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Bildungskonzept der Realschule, in: Schlüsselqualifikationen in der Realschule, Köln, 1994, S. 103-129.
- Woratschek, H.** (*Typologie von Dienstleistungen*): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, Der Markt, Heft 1, 1996, S. 59-71.

